DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

– 2025 –

INCLUS LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Soigner et prendre soin

LNA SANTÉ

Sommaire

Cahier stratégique 2

01. Présentation LNA Santé 11

1.1. Historique 12
1.2. Chiffres clés 16
1.3. Le modèle d'exploitation de LNA Santé 24

02. Nos marchés, leurs enjeux et facteurs de risques 33

2.1. Présentation des activités et marchés 34
2.2. Facteurs de risques RFA 52
2.3. Contrôle interne 64
2.4. Plan de vigilance RFA 73

03. État de Durabilité LNA Santé RFA 79

3.1. Informations générales [ESRS 2] 80
3.2. Informations environnementales 109
3.3. Informations sociales 131
3.4. Informations en matière de conduite des affaires et intégration de l'entreprise dans la Société 157
3.5. Note méthodologique 162
3.6. Annexes à la taxonomie 172
3.7. Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 de LNA Santé, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2025 173
3.8 Rapport de mission 2025 177

04. Gouvernement d'entreprise 179

4.1. Gouvernance d'entreprise RFA 180
4.2. Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 230

05. Rapport de gestion RFA 233

5.1. Faits marquants 234
5.2. Examen de la situation financière des résultats au 31 décembre 2025 237
5.3. Événements importants survenus après la date de clôture de l'exercice 252
5.4. Évolution prévisible de la situation de la Société et perspectives d'avenir 252
5.5. Autres informations 256

06. États financiers RFA 259

6.1. Comptes consolidés 260
6.2. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 308
6.3. Comptes annuels 311
6.4. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 331

07. Informations sur la Société et son capital 335

7.1. Informations sur la Société 336
7.2. Actes constitutifs et statuts 337
7.3. Informations sur le capital social RFA 342
7.4. Principaux actionnaires RFA 344
7.5. Dialogue actionnarial 347
7.6. Participations et options de souscription ou d'achat d'actions détenues par les dirigeants et certains salariés du Groupe 347
7.7. Politique de distribution des dividendes 348
7.8. Principales opérations avec les apparentés 348
7.9. Organigramme 350

08. Assemblées Générales 351

8.1. Ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 17 juin 2026 352
8.2. Texte des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 17 juin 2026 354
8.3. Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 17 juin 2026 370

09. Informations complémentaires 387

9.1. Personnes responsables du document d'enregistrement universel RFA 388
9.2. Responsables du contrôle des comptes 389
9.3. Honoraires des Commissaires aux comptes RFA 390
9.4. Documents accessibles au public 391
9.5. Incorporation par référence 391

Tables de concordance 392

Glossaire 399

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

Document d'enregistrement universel 2025

INCLUS
LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Ce document d'enregistrement universel a été déposé le 28 avril 2026 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) n°2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement. Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) n°2017/1129.

Ce document d'enregistrement universel est une reproduction de la version officielle du Document d'enregistrement universel incluant le rapport financier annuel 2025 qui a été établie au format ESEF (European Single Electronic Format) et est disponible sur notre site internet www.lna-sante.com.

LNA SANTE,
entreprise familiale et à mission

2025, comme l'année précédente, a été chahutée par l'actualité économique et politique. Dans un environnement exigeant, caractérisé par des tensions persistantes sur les coûts et un environnement tarifaire très contraint, nous souhaitons remercier nos équipes qui, par leur engagement quotidien, permettent à l'entreprise de tenir son cap.

Comme les autres acteurs du secteur, nous évoluons dans un cadre très réglementé et faisons face à des réformes tarifaires qui pénalisent fortement certaines de nos activités. Dans ce contexte turbulent, le statut de société à mission peut nous aider à conserver notre ADN, les marqueurs forts de notre identité, tout en menant des transformations profondes pour assurer la résilience de notre modèle et continuer à prendre soin, dans un environnement qui évolue.

Nous pensons qu'il est de notre responsabilité, en tant qu'acteur privé engagé, de participer pleinement à l'effort national de santé. Entreprise familiale à mission, ancrée dans l'économie réelle, nous faisons le choix de nous questionner, d'investir, d'innover, de coopérer, même dans un contexte contraint. Non par opportunisme, mais par devoir. L'instabilité politique doit être saisie comme une opportunité : celle d'oser enfin les transformations structurelles que le terrain appelle depuis trop longtemps.

Dans ce contexte qui pourrait être propice au découragement, notre mission doit également nous inciter à nous mettre en mouvement et à nous projeter, pour aller au-delà de l'immobilisme du système et proposer des solutions concrètes aux besoins de santé actuels et à venir. À ce titre, nous pouvons citer le fort développement de nos activités d'hospitalisation à domicile, la création de Centres de Ressources Territoriaux qui contribuent à ouvrir encore davantage nos EHPAD sur leur territoire, ou bien le développement de nouveaux programmes à destination de nos patients en cliniques de réadaptation (hôpital de jour, éducation thérapeutique, téléréadaptation…). En 2025, nous avons aussi tâché d'amener du positif dans un secteur parfois morose, avec par exemple la sortie au cinéma du film « Les Esprits Libres », mais aussi l'ensemble des initiatives sportives, artistiques et culturelles portées par nos équipes au sein de nos établissements.

Nous abordons l'année 2026 avec détermination, et un engagement renouvelé au service d'une prise en soin toujours plus humaine des personnes fragilisées.

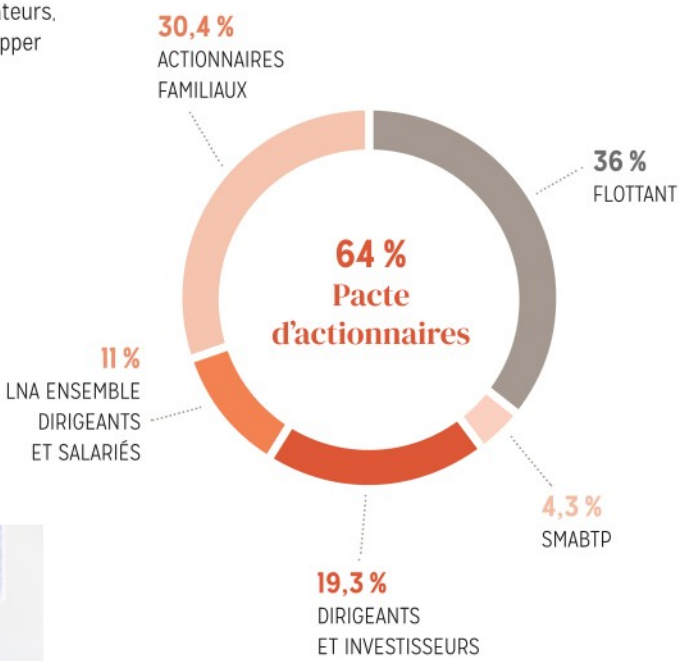
Plus que jamais, l'avenir de la santé passera par la complémentarité entre secteurs public et privé, par la confiance, par l'investissement dans les femmes et les hommes qui soignent, et par une capacité collective à regarder loin devant. C'est l'ambition qui guide l'action de LNA Santé. C'est aussi le sens de l'engagement quotidien de nos 9 600 professionnels au service de nos concitoyens les plus fragiles.

De gauche à droite :

Willy Siret, Directeur Général.
Jean-Paul Siret, Président.
Damien Billard, Directeur Général Délégué aux Finances.

Une gouvernance familiale stable et indépendante

Associant des familles, des membres fondateurs, des managers pour entreprendre et développer LNA Santé sur le long terme.



% en droits de vote à décembre 2025

LNA Santé, l'acteur global des enjeux de santé

LA VISION

LE TEMPS

LE PRENDRE SOIN

L'AUTONOMIE

L'INNOVATION

L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

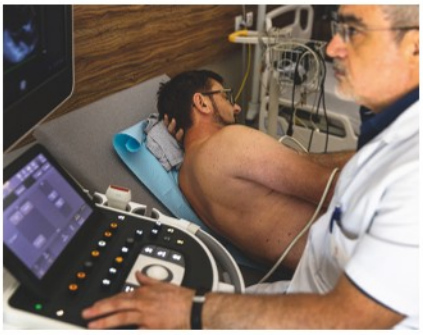
LA TRANSFORMATION DE L'OFFRE

Notre modèle d'entreprise

- Une gouvernance familiale et entrepreneuriale assurant le contrôle et l'alignement stratégique.
- Un modèle d'affaires efficient basé sur l'excellence opérationnelle et la dynamique managériale.
- Une expérience éprouvée dans la transformation de l'offre de santé dans les territoires.
- Des établissements neufs ou restructurés de grande taille organisés en unités de vie ou de soins.
- Des prestations et des savoir-faire internalisés, avec une Ecole de Formation LNA Santé.

- Une offre de santé à haute valeur ajoutée médicale couplée à l'excellence des services hôteliers.
- Une culture d'expérimentation et d'innovation centrée sur les usages au service des métiers et clients.

Notre mission



Soigner et prendre soin

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

De notre démarche RSE engagée depuis 5 ans et de phases clés de réflexions, d'échanges et de co-construction de notre feuille de route 2023-2027, a émergé la volonté d'inscrire l'ensemble de la vie de l'entreprise dans une démarche de progrès. Une démarche de progrès responsable, globale et de plus long terme. Nous avons donc choisi de porter nos engagements de manière explicite dans les statuts de LNA Santé, en devenant entreprise à mission. C'est une évolution naturelle faisant pleinement sens pour notre entreprise familiale et ses partenaires.

Nos engagements

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

LA BIENTRAITANCE ET LA QUALITÉ DES SOINS

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

LE BIEN-ÊTRE DES PROFESSIONNELS

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

LA CONTRIBUTION À LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

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

LES DYNAMIQUES TERRITORIALES

Notre ambition

Être le premier acteur indépendant transformateur de l'offre de santé

878,5 M€
de **chiffre d'affaires** exploitation 2025

9 600
salariés impliqués au quotidien

Un parc de
10 115 lits /
87 établissements

46
EHPAD

24
Cliniques **sanitaires**
18 SMR, 2 cliniques de santé mentale et 4 établissements de chirurgie

11
Structures d'Hospitalisation À Domicile **(HAD)**

6
Établissements **à l'international**
4 MRPA en Belgique
2 SMR en Pologne

Données au 31/12/2025

Plus de 30 ans d'innovation et d'expertise

LNA Santé a ouvert son 1er établissement en 1990

Guidée par la volonté d'être un acteur incontournable dans le parcours de santé du résident ou du patient, l'Entreprise se développe par création et acquisition de résidences médicalisées pour personnes âgées dépendantes, d'établissements sanitaires (Soins Médicaux et de Réadaptation, Psychiatrie, Chirurgie) et de services d'Hospitalisation À Domicile.

Nos singularités

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**.

HUMANISTE

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

ENTREPRENEUR

Nous **cultivons l'envie d'entreprendre** en donnant la capacité à chacun d'agir en responsabilité, de **participer aux décisions**, de **créer de la valeur** et d'**innover dans son métier**.

5 SINGULARITÉS

LNA SANTÉ

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**.

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**.

Nos valeurs

LE SENS DU SERVICE

Nous expliquons et personnalisons nos offres de soin pour garantir la qualité et la pertinence de nos actions.

L'ENGAGEMENT

Nous engageons notre responsabilité individuelle et collective pour accompagner les évolutions sociales et sociétales.

LE RESPECT

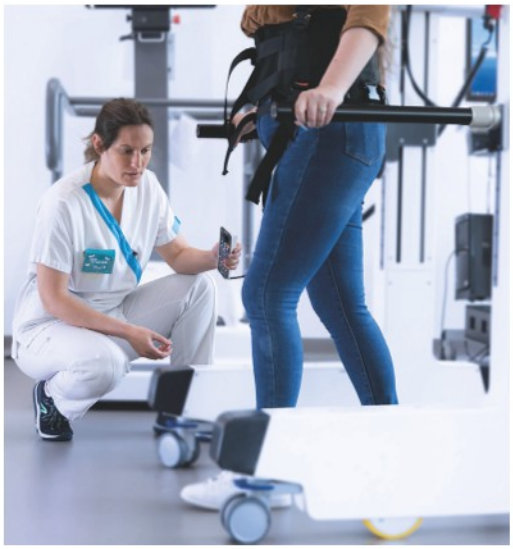
Nous reconnaissons la singularité et la dignité de chacun et considérons cette richesse humaine comme fondamentale pour vivre ensemble.

L'ESPRIT D'INITIATIVE

Nous incarnons un état d'esprit ouvert, audacieux, enclin à anticiper et à innover.

LA CONFIANCE

Nous envisageons les relations dans la durée, de manière constructive et équilibrée.



Notre modèle d'affaires

Données au 31/12/2025

Nos ressources & savoir-faire

Ressources Humaines

Communauté professionnelle : **9 600 collaborateurs**

65 % de nos ETP sont des soignants

Management de proximité en unités de vie/soin

Ressources Immatérielles

Autorisations d'exploiter : **440 M€**

Prise en soin très médicalisée **93 % des EHPAD en dotation globale**

Qualité et Innovation : 4 expérimentations testées par la cellule innovation 37 initiatives sélectionnées pour les trophées OSER Ensemble

Ressources Financières

Actionnariat pacté : **64 % en droits de vote**

Endettement Exploitation : **107 M€**

Superficie économique : total bilan **1,6 Md€**

Ressources Immobilières

Politique immobilière Asset Light : **80 % des établissements en location**

Expertises internes : **+90 spécialistes** au sein de la Direction Immobilière

69 % du parc immobilier neuf ou remis à neuf

Établissements de grande capacité sup. à **100 lits en EHPAD** sup. à **160 en SMR**

Communauté des bailleurs : **3 941**

Notre gouvernance

Notre Culture E.S.P.

Prendre patient /

Recentrée sur la valeur ajoutée

Notre mission

Soigner et prendre soin

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

1. Soigner et prendre soin des personnes fragilisées, prendre soin de leurs proches aidants, au service de leur qualité de vie.
2. Prendre soin des équipes et construire ensemble l'avenir de nos métiers, en nous appuyant sur notre culture d'entreprise familiale.

Managériale R.I.T*

soin du résident

Prendre soin de soi et de son collègue

Nos valeurs

Notre projet d'entreprise

Nos priorités stratégiques Grandir Ensemble

Explorer, expérimenter et innover des offres de santé

Nos axes / objectifs Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance

Exploiter en recherchant l'excellence opérationnelle

3. Prendre soin de notre environnement et agir pour la transition écologique.
4. Coopérer et innover au service des besoins de santé des populations et des territoires.

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

Notre création de valeur

La bientraitance et la qualité des soins

10 115 résidents / patients accompagnés (base 100 % capacitaire)

Coopération avec les familles / aidants : **71,4 % des établissements** avec une action dédiée

Satisfaction des clients : **96,2 % par les patients/résidents et leurs familles**

Conformité évaluation HAS : **96,4 %**

Le bien-être des professionnels

Qualité de Vie au Travail

Égalité professionnelle : **93**/100

Ancienneté : 6,29 ans

258 326 heures de formation

Fierté du métier : **4,3**/5 et de son entreprise : **3,9**/5

Les coopérations territoriales

Embauches : **1 452 CDI recrutés**

Évolution du nombre de lits : **+ 500 lits**

Parc de **87 établissements**

Achats responsables

La transition écologique

3ème bilan carbone

Consommations d'énergies : **168,7 KWH** efpci / m² / an

L'anticipation des besoins de santé

Contribution aux enjeux de santé : guides "Tous aidants" et "Interventions Non Médicamenteuses"

Pôle Recherche : **34 études** cliniques pour **378 patients/résidents concernés**

Le partage de valeur économique

Chiffre d'affaires Exploitation : **878,5 M€** (+ 10,6 %)

Masse salariale Exploitation : **529 M€** (+ 18,3 %)

Marge nette groupe : **2,6 %**

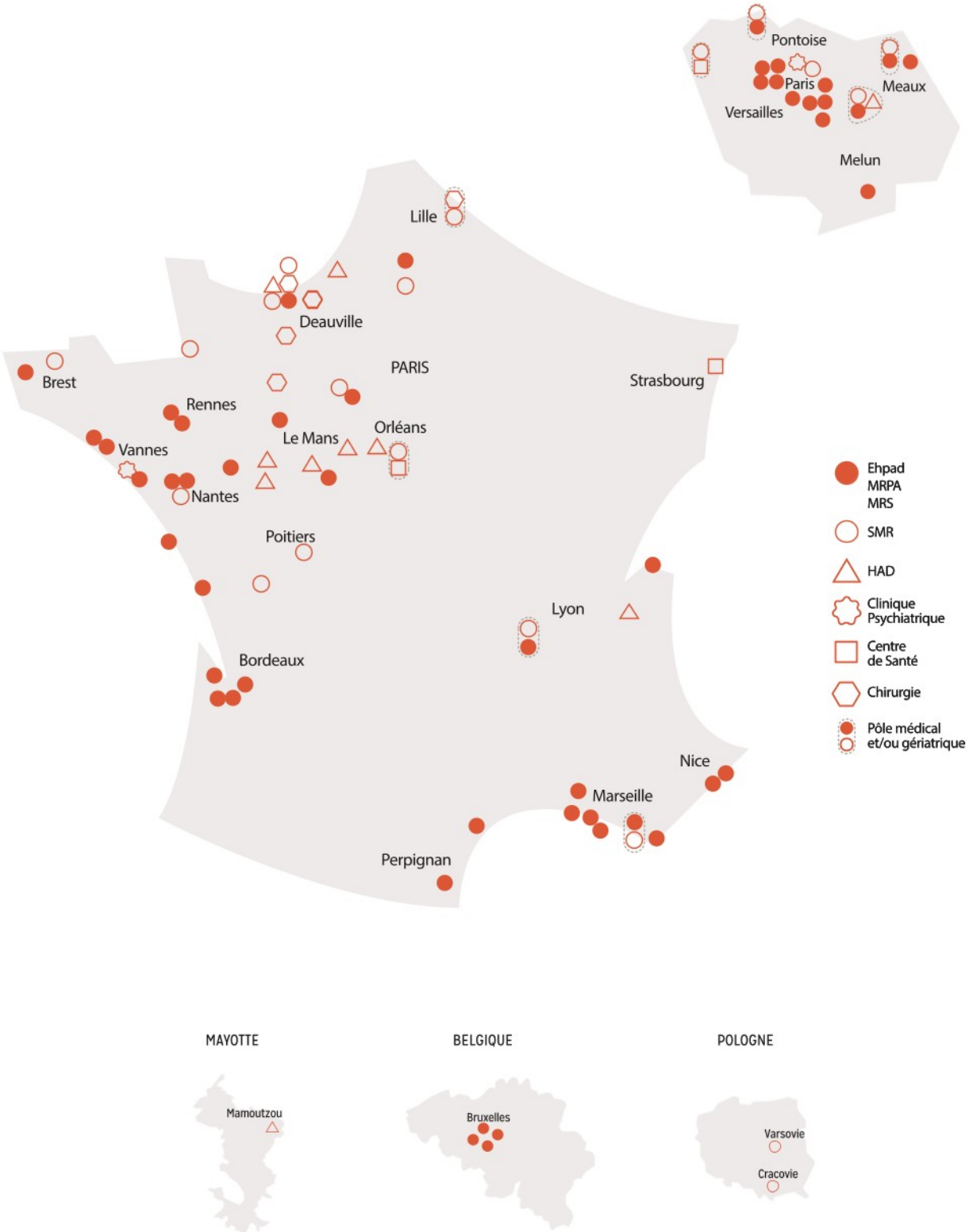
Investissements Exploitation : **2,2 % de CA**

Participation & intéressement : **12,3 M€**

Taux de distribution en 2025 : **31 %**

Part d'actionnariat salariés : **9,7 %**

Un acteur global de santé durablement implanté sur ses territoires



01 Présentation LNA Santé

1.1. Historique 12
1989-2005 : Constitution du Groupe 12
2006-2009 : L'ambition de croissance et la maîtrise du capital 13
2010-2017 : Développement du Sanitaire et Projet stratégique Grandir Ensemble 1 13
2018-2022 : Projet stratégique Grandir Ensemble 2022 14
2023-2028 : Projet stratégique Grandir Ensemble 3 15

1.2. Chiffres clés 16
1.2.1. Chiffre d'affaires 16
1.2.2. Développement du réseau 17
1.2.3. Résultats 18
1.2.4. Structure financière 20
1.2.5. Données boursières 21
1.2.6. 2025 en synthèse 23

1.3. Le modèle d'exploitation de LNA Santé 24
1.3.1. Un management de proximité avec une organisation à taille humaine 24
1.3.2. Des établissements de grande capacité 25
1.3.3. Une expertise médicale et technique au sein de chaque secteur d'activité adaptée aux besoins du patient et du résident 25
1.3.4. Des prises en soin tournées vers l'ambulatoire et le domicile 26
1.3.5. L'excellence des services hôteliers 27
1.3.6. La force du projet : le passage en « régime de croisière » 28
1.3.7. L'immobilier au service de l'Exploitation 29

1.1. Historique

1989-2005 : Constitution du Groupe

1989

Association de Jean-Paul Siret, entrepreneur alors spécialisé dans la conception, la construction et la promotion immobilière, et d'un médecin souhaitant développer un projet de résidence médicalisée pour les personnes âgées dépendantes.

1990

Ouverture en décembre 1990 du premier établissement du Groupe : l'EHPAD « La Chézalière » (44), un établissement médicalisé pour personnes âgées dépendantes, avec un haut niveau hôtelier, des équipes dynamiques et innovantes avec une philosophie, une méthode d'accueil qui par la suite vont être déclinées dans chaque nouvelle structure de l'Entreprise.

40 salariés/2,50 millions d'euros de chiffre d'affaires.

1992

Création de la SA Le Noble Age par ses co-fondateurs : Jean-Paul Siret et Xavier Dejardins pour créer, acquérir et exploiter des établissements médico-sociaux et sanitaires.

1995

Création d'un second EHPAD, en août 1995, « Le Parc de Diane » (44), établissement précurseur, entièrement dédié à la prise en charge des personnes souffrant de la maladie d'Alzheimer.

Jean-Paul Siret décide de s'inspirer des savoir-faire suédois pour sa conception. Une telle politique de développement supposant des investissements lourds, Jean-Paul Siret se met à la recherche d'un montage immobilier innovant permettant, d'une part, de ne pas alourdir la structure financière de la Société et, d'autre part, de rester concentré sur l'exploitation et les services aux résidents.

1998

Définition du projet d'entreprise et élaboration du premier business plan.

Cette année marque la véritable naissance du Groupe : 3 EHPAD/250 lits.

1999

1re ouverture du capital de l'Entreprise à des actionnaires individuels.

Acquisition de trois nouveaux établissements, dont deux EHPAD et un SMR. Le Groupe se positionne ainsi sur le secteur sanitaire, en acquérant le premier établissement de soins de suite et de réadaptation (SSR).

Création d'un pôle de santé EHPAD, SMR et USLD.

En parallèle, l'entreprise commence à structurer son équipe d'encadrement (direction administrative & financière, direction d'exploitation, direction médicale et qualité).

2000

Poursuite de la structuration de l'Entreprise définissant :

- les moyens humains nécessaires à son développement ;
- la place des métiers complémentaires nécessaires à un développement serein (Ressources humaines, Immobilier, Maintenance) ;
- les critères d'acquisition et les coûts de restructuration de chaque établissement afin de répondre au projet d'entreprise et au cahier des charges immobilier interne ;
- les performances économiques attendues et la trajectoire des résultats en conséquence ;
- les besoins en capitaux propres en fonction d'un endettement maîtrisé.

2001

Élaboration d'une stratégie de développement et constitution d'un pôle immobilier afin d'optimiser les opérations de création et extension d'établissements. Le Groupe reprend deux EHPAD situés en région parisienne.

2003

Changement de taille de l'Entreprise et extension géographique avec l'acquisition de cinq nouveaux établissements : trois EHPAD et deux maisons de repos en Belgique.

2006-2009 : L'ambition de croissance et la maîtrise du capital

2006

Introduction à la Bourse de Paris, pour obtenir des moyens et rester indépendant. Levée de fonds entièrement dédiés au financement des opérations de création et de restructuration des établissements.

Accélération du développement avec une volonté de maîtrise du capital et d'indépendance dans la gestion.

- 2 302 lits/25 établissements, dont 19 EHPAD/2 SMR/ 4 MRPA.

2007

Acquisition de cinq nouveaux EHPAD dans les départements (06) (13) (66) (78) (92) et ouverture en fin d'année d'un nouvel établissement à Olonne-sur-Mer (85).

2008

Accélération du développement du secteur sanitaire et diversification dans le secteur associatif et public.

Acquisition d'un SMR (60), ouverture d'un autre (93), acquisition d'un nouvel EHPAD (35) et d'une clinique psychiatrique (93).

3 253 lits/35 établissements, dont 26 EHPAD/4 SMR/1 PSY/ 4 MRPA.

2009

Structuration pour un doublement de taille de l'Entreprise.

Ouverture d'un EHPAD (77) et d'un SMR (77), acquisition d'un SMR (41) (diversification dans le secteur public) et d'un EHPAD (72).

3 580 lits/38 établissements, dont 28 EHPAD/5 SMR/ 1 PSY/ 4 MRPA.

2010-2017 : Développement du Sanitaire et Projet stratégique Grandir Ensemble 1

2010

Conception d'une nouvelle offre d'EHPAD accessible au plus grand nombre : EHPAD Confort.

Ouverture d'un 1er hôpital à domicile (HAD) et reprise de deux EHPAD.

2011

Création de Nobilise, structure actionnariale associant 40 managers.

2012

Mise en exploitation d'une nouvelle gamme d'EHPAD : l'EHPAD Confort, l'EHPAD Élégance restant l'offre historique.

Poursuite du développement avec :

- 4 525 lits/47 établissements, dont 33 EHPAD/6 SMR/ 1 PSY/ 6 MRPA/1 HAD.

2013

Lancement du projet stratégique Grandir Ensemble autour de 5 engagements :

- améliorer la performance ;
- modéliser et déployer les offres de services ;
- impliquer les collaborateurs et renforcer les compétences ;
- développer la présence sur les territoires d'implantations ;
- innover et promouvoir les actions.

Renforcement des offres en ambulatoire (HAD, hôpital de jour, SMR) et soutien du domicile.

Poursuite du plan de développement :

- 5 307 lits/59 établissements, dont 40 EHPAD/10 SMR/ 1 PSY/6 MRPA/2 HAD.

2014

Inauguration du nouveau siège à Vertou, près de Nantes, dans un bâtiment durable et respectueux de l'environnement.

2016

Changement de nom : **Le Noble Age devient LNA Santé**. Ce changement vise à clarifier le positionnement de l'Entreprise comme un opérateur global dans le secteur de la santé (maisons de retraite médicalisées, cliniques de Soins Médicaux et de Réadaptation, hospitalisation à domicile, clinique psychiatrique, centres de santé).

Une démarche de bientraitance et de service personnalisé indissociable des valeurs du Groupe.

Renforcement de son capital avec l'association étroite à son projet stratégique de Mérieux Développement et de Nobel, aux côtés du management et des investisseurs historiques.

Ouverture de son capital à près de 80 cadres managers de l'Entreprise (pour certains déjà présents au capital lors de la constitution de cette société en 2011).

2017

Un 1er Projet stratégique réussi sur l'ensemble des 5 engagements.

Déploiement du management visuel au sein des établissements de l'Entreprise.

2018-2022 : Projet stratégique Grandir Ensemble 2022

2018

Lancement du nouveau projet stratégique Grandir Ensemble 2022 dans l'ensemble des établissements et auprès des parties prenantes extérieures avec une feuille de route qui fixe 6 orientations.

Formalisation de la politique RSE de l'Entreprise autour de 5 engagements.

Création d'un pôle recherche clinique et programmes thérapeutiques.

Un groupe composé de :

- 7 258 lits/68 établissements, dont 44 EHPAD/12 SMR/ 1 PSY/ 4 MRPA/7 HAD.

2019

Livraison/rénovation et agrandissement de 3 SMR et développement de l'activité d'HAD sur nos 7 implantations.

Déploiement d'offres de services médicales complémentaires sur nos EHPAD (astreintes IDE, optique, audition).

2020

Ouverture de plusieurs établissements malgré les difficultés opérationnelles liées au contexte sanitaire : le SMR d'Achères spécialisé en neurologie, orthopédie, gériatrie et pneumologie, l'EHPAD Les Jardins d'Henriville à Amiens et l'Institut Prévention Santé Diabète Est à Strasbourg.

Une année très intense concernant les reprises d'établissements : l'EHPAD La Renaissance à Pessac, le SMR de Parsay dans les Deux-Sèvres, le groupe Clinique Développement en Normandie.

2021

- Reprise d'une clinique SMR à Nantes (44) pour transfert et regroupement à terme sur un nouveau site neuf.
- Acquisition d'une clinique psychiatrique à Guérande (44).
- Préparation du lancement de l'activité d'HAD sur l'île de Mayotte en partenariat avec 2 associés médecins locaux.
- Refinancement de l'Entreprise :

1. renforcement des moyens financiers pour accompagner la stratégie de développement et couvrir ses besoins de financement (34 millions d'euros) ;
2. réalisation d'une nouvelle émission obligataire EuroPP souscrite par 5 investisseurs institutionnels (90 millions d'euros).

LNA Santé a souhaité inscrire cette démarche de refinancement en intégrant des indicateurs de performance RSE.

2022

- Après 1 an d'étude, implantation en Pologne pour bâtir une plateforme en rééducation, par la reprise de deux établissements de réadaptation d'Origin Polska en s'associant avec deux entrepreneurs Polonais et un entrepreneur canadien.
- Reprise d'une structure associative d'HAD en Seine-et-Marne (77).
- Lancement de l'activité d'HAD sur l'île de Mayotte en partenariat avec 2 associés locaux médecins (28 patients de moyenne à fin 2022).

2023-2028 : Projet stratégique Grandir Ensemble 3

2023

Le lancement de ce troisième projet stratégique est l'occasion d'affirmer encore plus fortement le rôle sociétal que l'entreprise aspire à jouer dans les prochaines années et la manière dont elle souhaite se positionner pour répondre collectivement aux défis du secteur de la santé.

Cette troisième édition de « Grandir Ensemble » revêt ainsi une composante nouvelle, puisqu'elle conduit LNA Santé à devenir entreprise à mission.

2024

Déploiement et renforcement de nos offres d'HAD et d'hospitalisation de jour pour répondre aux besoins accrus en soin d'expertise et de proximité.

- Reprise d'une nouvelle structure d'HAD dans le Maine-et-Loire (49).
- Obtention d'activités d'HAD sur 3 nouveaux territoires : Caen, Eure-et-Loir, Rouen.

2025

Franchissement de nouvelles étapes dans la construction des offres de soins en HAD :

- Fort développement de la transfusion sanguine à domicile, déploiement d'équipes rapides d'intervention en soins palliatifs (ERISP), intégration des mentions spécialisées pédiatrie et ante/post-partum,
- Ouverture des plateformes de l'HAD Eure-et-Loir et de l'HAD Caen, préparation de celle de Rouen pour répondre aux besoins accrus en soin d'expertise et de proximité.

Obtention de l'autorisation d'un cinquième Centre de Ressources Territorial (CRT) en EHPAD.

Programme de transformation des cliniques SMR avec 5 reconstructions ou extensions lancées (Nantes, La Seyne sur Mer, Poitiers, Granville, Roncq-Lille) et 3 projets à l'étude (Deauville, Alençon, Saint-Etienne), pour renforcer l'offre de réadaptation en filière hospitalière.

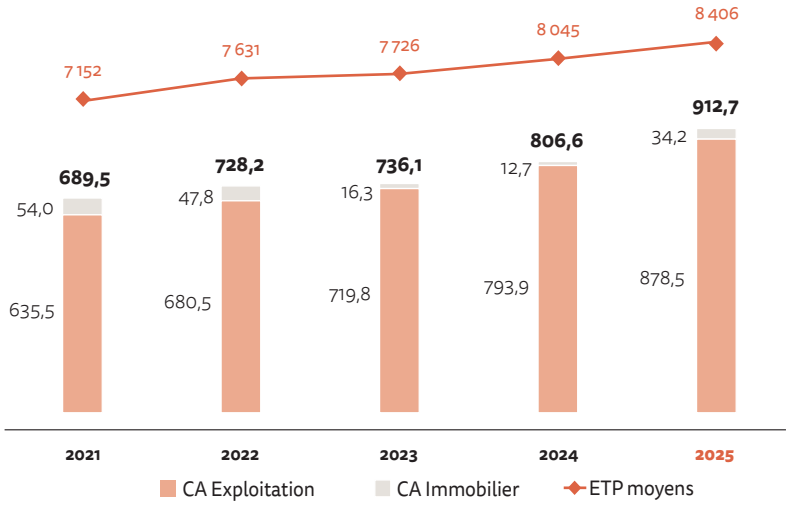
Relance de l'activité Immobilière en bloc et à la découpe, qui s'appuie sur un élargissement du référencement de l'offre de produits immobiliers LNA auprès des réseaux spécialisés de distribution.

1.2. Chiffres clés

1.2.1. Chiffre d'affaires

Évolution du Chiffre d'affaires et des effectifs

Chiffre d'affaires (en millions d'euros) et ETP moyens



Répartition de l'activité Groupe

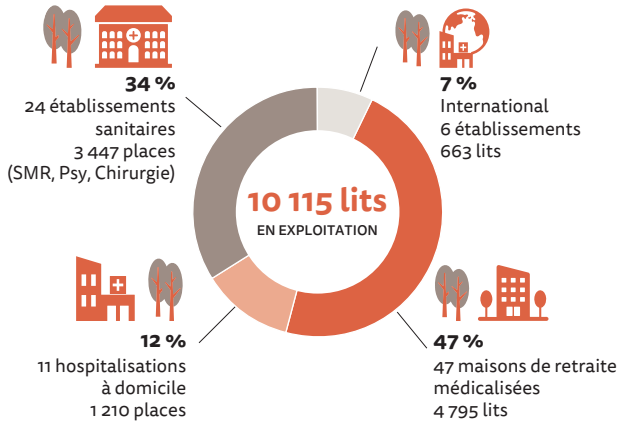
Ventilation du chiffre d'affaires *En millions d'euros*	2025	En % du CA Total	En % du CA Expl.	2024	En % du CA Total
Médico-Social France	328,4	36%	37%	300,8	37%
Sanitaire France	501,3	55%	57%	447,5	55%
International Métier	41,9	5%	5%	38,9	5%
Autres	6,9	1%	1%	6,8	1%
CHIFFRE D'AFFAIRES EXPLOITATION	**878,5**	**96%**	**100%**	**793,9**	**98%**
Taux de croissance Exploitation	10,6%			10,3%	
dont taux de croissance organique [*]	9,9%			9,2%	
Chiffre d'affaires Immobilier	34,2	4%		12,7	2%
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	**912,7**	**100%**		**806,6**	**100%**

[*] *La croissance organique corrigée s'élève à 7,6 %, une fois ajustée de l'impact sur le métier des EHPAD du reclassement des financements de mesures sociales (Ségur 1 & 2) intégrés dans le chiffre d'affaires en 2025 alors qu'ils étaient enregistrés en réduction des charges de personnel en 2024.*

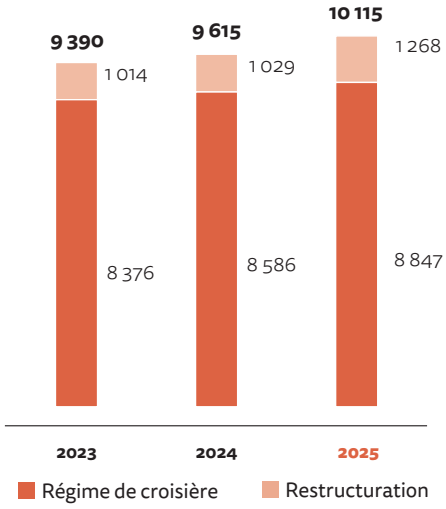
1.2.2. Développement du réseau

Répartition des activités

Répartition de l'activité au 31 décembre 2025

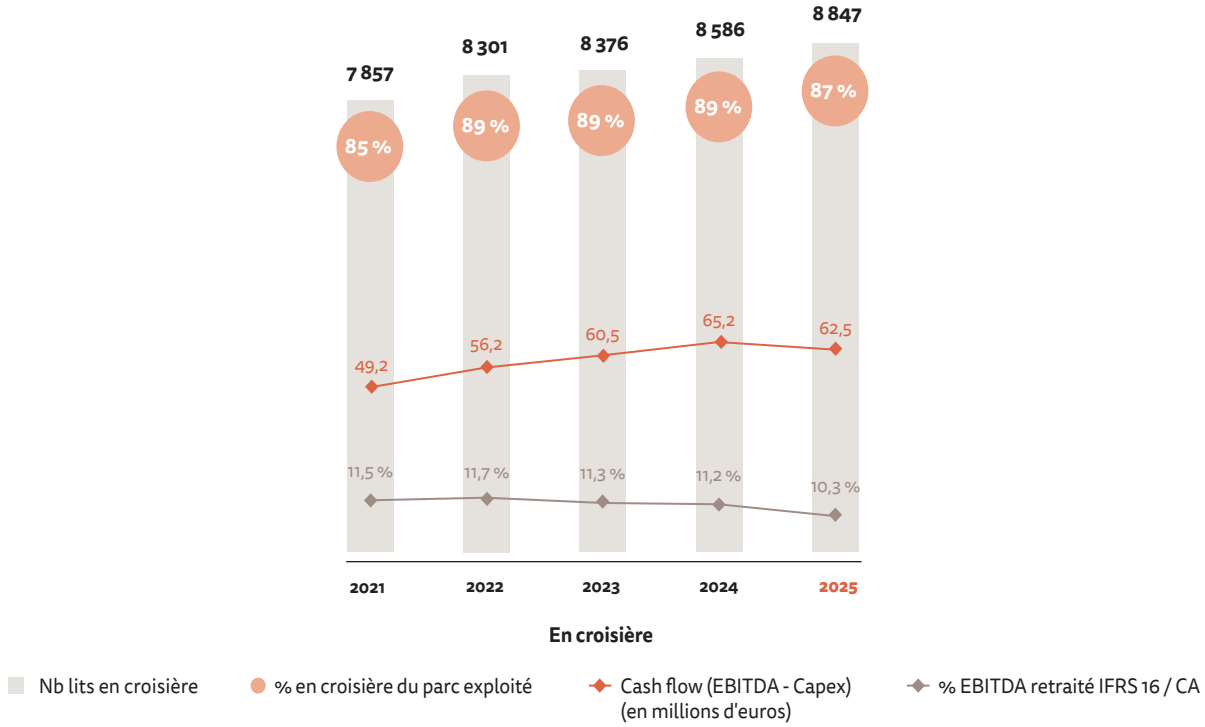


Parc de lits par régime au 31 décembre 2025



Évolution du parc à maturité (régime de croisière)

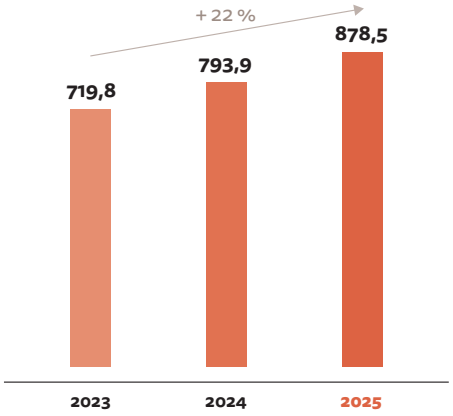
Performance solide et continue du parc en régime de croisière



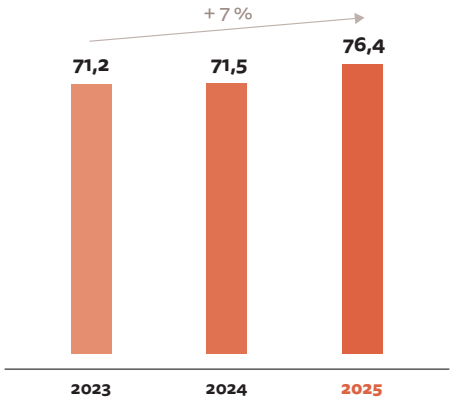
1.2.3. Résultats

En millions d'euros

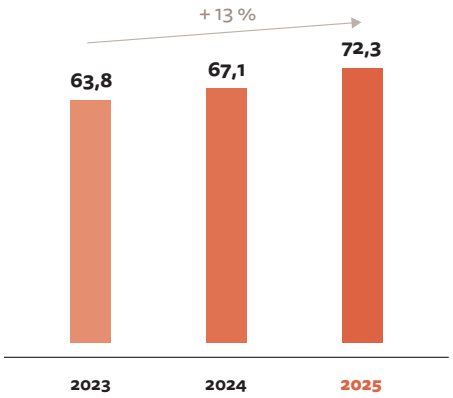
CA Exploitation



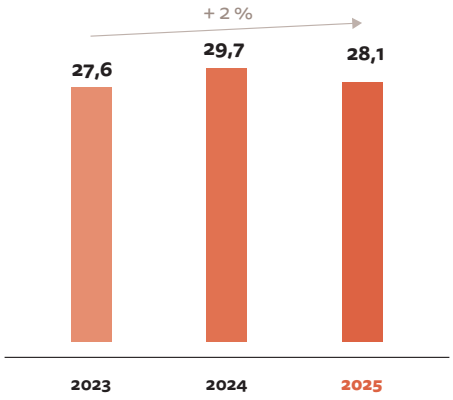
EBITDA retraité IFRS 16 Exploitation



ROC Exploitation



RNpg Exploitation



Informations financières sélectionnées du compte de résultat Exploitation

En millions d'euros	2025	2024	2023
Chiffre d'affaires	878,5	793,9	719,8
EBITDA	153,9	146,4	143,0
Marge d'EBITDA (en % du CA)	17,5%	18,4%	19,9%
EBITDA retraité IFRS 16	76,4	71,5	71,2
Marge d'EBITDA retraité IFRS 16 (en % du CA)	8,7%	9,0%	9,9%
Résultat opérationnel courant	72,3	67,1	63,8
Marge opérationnelle courante (en % du CA)	8,2%	8,4%	8,9%
Résultat opérationnel	67,2	65,1	61,3
Marge opérationnelle (en % du CA)	7,6%	8,2%	8,5%
Résultat financier	-22,5	-20,8	-18,9
Résultat net part du Groupe	28,1	29,7	27,6
Marge nette part du Groupe (en % du CA)	3,2%	3,7%	3,8%

Informations financières sélectionnées du compte de résultat Immobilier

En millions d'euros	2025	2024	2023
Chiffre d'affaires	34,2	12,7	16,3
EBITDA	8,4	7,2	5,8
Marge d'EBITDA (en % du CA)	24,5%	56,8%	35,3%
EBITDA retraité IFRS 16	11,9	9,8	8,3
Marge d'EBITDA retraité IFRS 16 (en % du CA)	34,7%	77,5%	50,9%
Résultat opérationnel courant	3,0	1,9	1,2
Marge opérationnelle courante (en % du CA)	8,9%	15,1%	7,4%
Résultat opérationnel	1,6	-2,7	1,7
Marge opérationnelle (en % du CA)	4,6%	-21,0%	10,3%
Résultat financier	-6,4	-7,5	-6,8
Résultat net part du Groupe	-3,9	-7,8	-4,1
Marge nette part du Groupe (en % du CA)	-11,5%	-62,0%	-25,4%

Informations financières sélectionnées du compte de résultat Total

En millions d'euros	2025	2024	2023
Chiffre d'affaires	912,7	806,6	736,1
EBITDA	162,3	153,6	148,8
Marge d'EBITDA (en % du CA)	17,8%	19,0%	20,2%
EBITDA retraité IFRS 16	88,3	81,4	79,5
Marge d'EBITDA retraité IFRS 16 (en % du CA)	9,7%	10,1%	10,8%
Résultat opérationnel courant	75,3	69,0	65,0
Marge opérationnelle courante (en % du CA)	8,3%	8,6%	8,8%
Résultat opérationnel	68,7	62,4	63,0
Marge opérationnelle (en % du CA)	7,5%	7,7%	8,6%
Résultat financier	-28,9	-28,3	-25,7
Résultat net part du Groupe	24,1	21,8	23,4
Marge nette part du Groupe (en % du CA)	2,6%	2,7%	3,2%

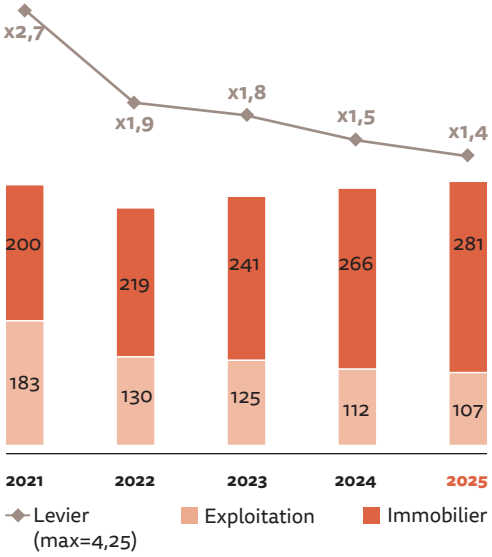
Répartition de l'EBITDA retraité IFRS 16 par activité

En millions d'euros	2025	En % du Total	2024	En % du Total
Médico-Social – France	28,1	32%	30,4	37%
Sanitaire – France	55,4	63%	46,8	58%
International Métier	2,2	2%	1,0	1%
Autres	-9,3	-11%	-6,6	-8%
EBITDA RETRAITÉ IFRS 16 EXPLOITATION	**76,4**	**87%**	**71,5**	**88%**
EBITDA retraité IFRS 16 Immobilier	11,9	13%	9,8	12%
EBITDA RETRAITÉ IFRS 16 TOTAL	**88,3**	**100%**	**81,4**	**100%**

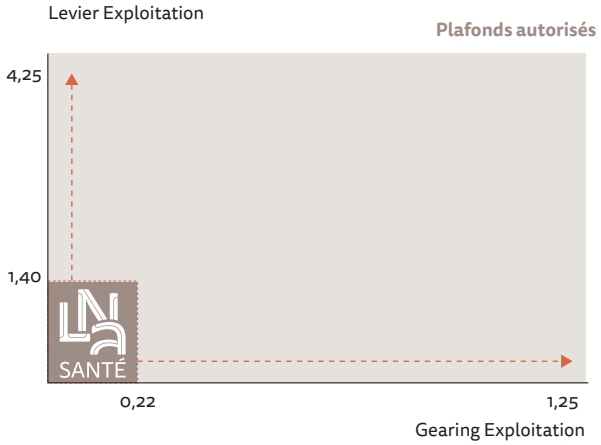
1.2.4. Structure financière

Dette nette consolidéeplébiscité

En millions d'euros, hors IFRS 16



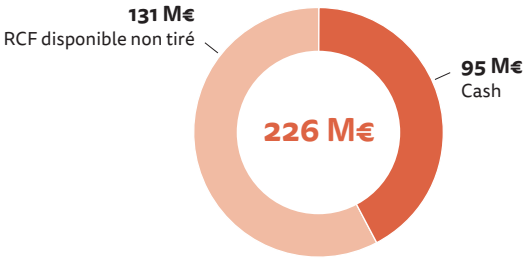
Respect des ratios de crédit



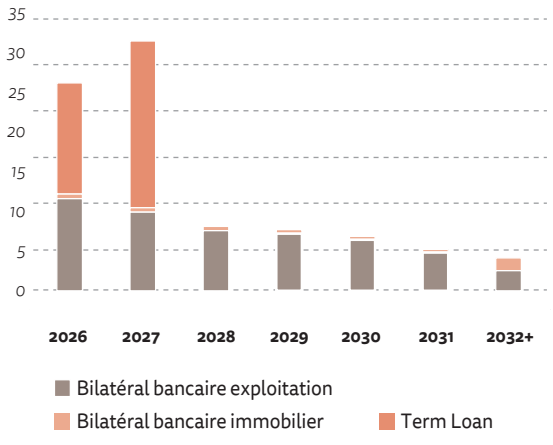
Une structure de financement bien profilée

LIQUIDITÉS DISPONIBLES (M€)

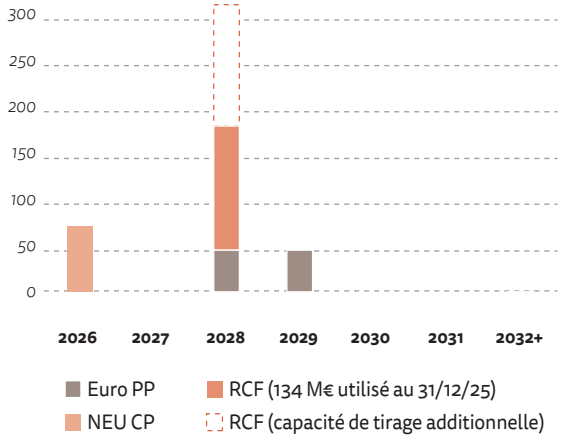
hors nouvelle émission de NEU CP



ÉCHÉANCIER DE LA DETTE AMORTISSABLE[1]



ÉCHÉANCIER DE LA DETTE IN FINE



[1] *hors crédit promotion immobilier (remboursé par cession des actifs à la fin du programme)*

Au 31 décembre 2025, **la dette financière nette** s'établit à **388,8 millions d'euros**. Elle progresse de 11,1 millions d'euros par rapport à fin 2024, en raison de l'avancement des programmes en cours de l'activité immobilière.

Elle intègre une **dette nette d'Exploitation de 107,3 millions d'euros** qui représente 28 % de l'endettement net consolidé, le solde étant constitué de dettes immobilières adossées principalement à des actifs immobiliers à restructurer ou à céder.

Le **levier d'Exploitation se détend** sous l'effet du désendettement de l'Exploitation à **1,40 x** pour un covenant plafonné à 4,25 x et un levier de 1,54 x un an auparavant. Le ***Gearing* d'Exploitation s'établit à 22 %** pour une autorisation de 125 %.

La trésorerie nette consolidée ressort à fin décembre 2025 à **94,7 millions** d'euros contre 75,0 millions d'euros à fin décembre 2024. L'activité Exploitation dispose au 31 décembre 2025 d'une trésorerie nette de 93,0 millions d'euros à laquelle s'ajoute une capacité de tirage du RCF pour 131 millions.

Informations financières sélectionnées du bilan

En millions d'euros	2025	2024	2023
Goodwills	132,2	137,4	139,3
Immobilisations incorporelles	444,7	441,1	422,6
Immobilisations corporelles	200	164,1	170,1
Stocks et en-cours	197,7	179,0	148,3
Capitaux propres part du Groupe	330,3	313,8	299,2
Endettement financier net Exploitation	107,3	111,7	125,4
Endettement financier net consolidé	388,8	377,7	366,8

1.2.5. Données boursières

Évolution du cours de bourse

Dans un environnement difficile pour le secteur Santé et dans un marché boursier qui a plébiscité les places asiatiques et américaines ainsi que les grandes entreprises au détriment des valeurs moyennes, le titre LNA Santé a enregistré une performance limitée à + 2 % sur l'année 2025.

Des vents contraires ont continué de souffler sur le secteur dans le sillage des restructurations en cours d'opérateurs (Emeis, Colisée, Clariane).

Des facteurs exogènes ont également pesé sur la profession dans son ensemble tels que :

- la tension sur les taux d'occupation des EHPAD en raison du creux démographique ;
- l'inflation des salaires, insuffisamment accompagnée par les pouvoirs publics ;
- le ralentissement du développement lié au contexte économique avec la restriction de l'accès au crédit ;
- le manque de stabilité politique et de visibilité sur le champ réglementaire des activités de santé.

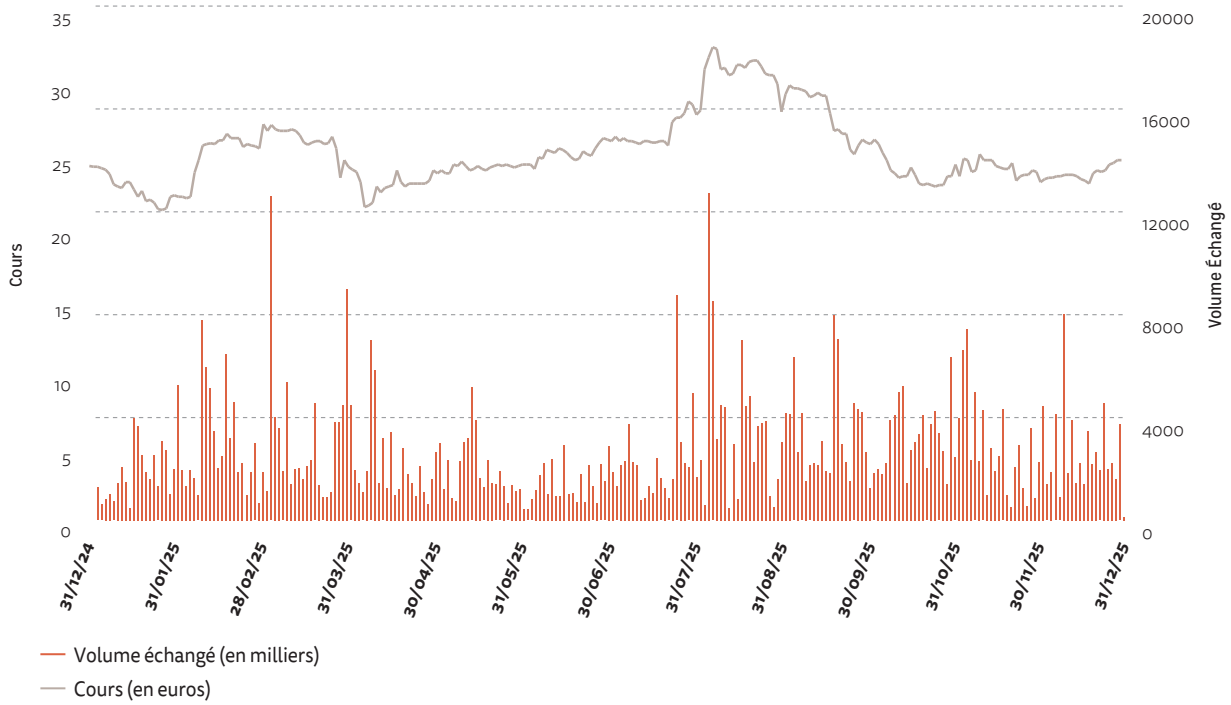
La résilience de LNA Santé se traduit néanmoins par des niveaux d'activité soutenus, des résultats et des marges solides en 2025.

L'entreprise va ainsi s'attacher à mieux faire valoir ses singularités, en conservant son cap et son ADN, avec l'ambition de mieux refléter les qualités de son projet et de ses orientations stratégiques dans le cours de bourse de LNA Santé.

Indices

- Compartiment B d'Euronext Paris.
- Éligible au PEA PME.

Évolution du cours de bourse



Historique des données boursières

	2025	2024	2023
Dernier cours au 31/12	24,50	24,10	20,10
Plus haut annuel (cours de clôture)	32,20	27,70	33,45
Plus bas annuel (cours de clôture)	21,10	18,32	17,40
Moyenne annuelle du cours	25,08	23,07	27,34
Variation en % sur l'année	1,7%	19,9%	-32,1%
Volume de titres échangés moyen/jour	2 669	3110	4400
Nombre de titres constituant le capital	10 709 416	10 709 416	10 709 416
Capitalisation en millions d'euros au 31/12	262,38	258,10	215,26

1.2.6. 2025 en synthèse

Les données présentées sont celles de l'activité Exploitation.

CHIFFRE D'AFFAIRES
878,5 M€

FOURNISSEURS
148,2 M€

BAILLEURS
83,3 M€
Coût de location des immeubles

SALARIÉS ET PRATICIENS
529,4 M€

- **277,2 M€** Salaires nets versés
- **217,8 M€** Charges patronales et sociales
- **12,3 M€** Participation/ Intéressement/ Abondement
- **22,2 M€** Honoraires des libéraux

PRÊTEURS
6,2 M€
Charges d'intérêts

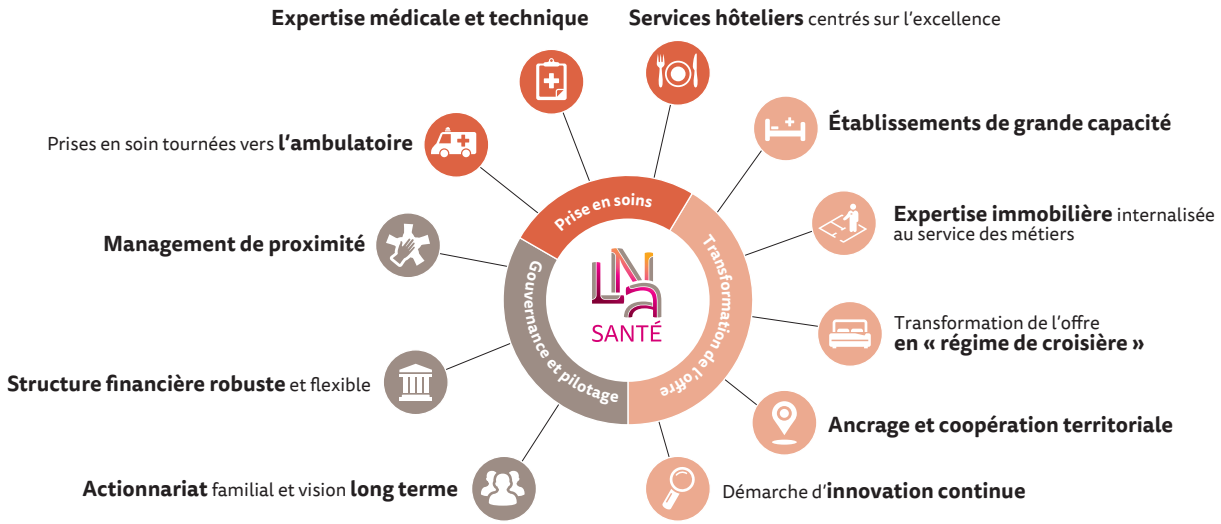
ÉTAT & COLLECTIVITÉS TERRITORIALES
50,6 M€

- **14,4 M€** Impôts sur les sociétés
- **36,2 M€** Autres impôts et taxes

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE
28,1 M€
3,2 % du CA

1.3. Le modèle d'exploitation de LNA Santé

LNA Santé, un modèle singulier et efficient



1.3.1. Un management de proximité avec une organisation à taille humaine

Travailler au sein d'un établissement LNA Santé, c'est avant tout partager une culture d'entreprise qui favorise la prise d'initiative, les relations de qualité et de proximité entre collègues.

Les professionnels sont accueillis et intégrés dans de petites équipes dans les unités de vie ou de soin.

Le management de proximité en « unité de vie / soin »

L'organisation en petites équipes, en unités de vie ou de soin, est au cœur du fonctionnement des établissements LNA Santé. Le modèle permet ainsi de conserver une organisation à taille humaine.

Chaque unité dispose d'une **équipe soignante dédiée et d'un responsable d'unité** qui est l'interlocuteur quotidien des résidents et des familles des résidents / patients et des aidants.

Cette organisation à taille humaine de proximité offre de nombreux avantages :

- une meilleure connaissance et plus de présence auprès des résidents et patients pour un accompagnement plus personnalisé ;
- des interactions nombreuses et fréquentes avec ses collègues comme avec son manager qui viennent renforcer les liens et l'implication ;
- une meilleure coordination avec les équipes et services transversaux (médical, paramédical, hôtelier, administratif), technique ;
- une plus grande réactivité vis-à-vis des sollicitations des familles et des aidants.

Au contact direct de son équipe, le manager déploie un management plus **participatif** et s'appuie sur des fondamentaux solides :

- des **principes de management** qui concrétisent les valeurs de l'entreprise ;
- une méthodologie qui favorise la prise d'initiative : le **management visuel**.

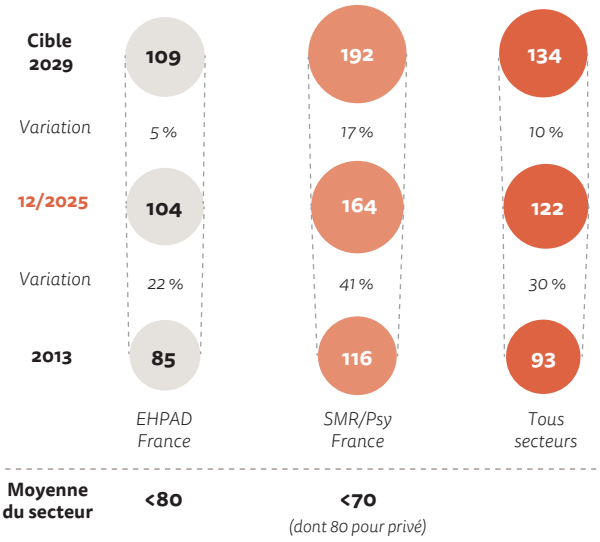
1.3.2. Des établissements de grande capacité

La taille des établissements est une des clefs de la performance et de la **qualité de services** qui permet de garantir un **modèle optimum**.

LNA Santé a défini et engagé un **plan de transformation de son parc** pour garantir à ses établissements des tailles cibles **synonymes de pérennité et de performance**.

Pour assurer une prestation de la meilleure qualité possible, LNA Santé a fait le choix de construire et gérer des établissements de plus de 90 lits en moyenne. En dessous de ce seuil, il est plus complexe de concilier des prestations dimensionnées aux standards de qualité de LNA Santé (restauration, hébergement soins, espaces de vie et d'accueil des familles) avec une bonne équation économique pour permettre la pérennité de l'établissement.

La moyenne des lits exploités par établissement au 31 décembre 2025 s'établit à 122 unités, avec une moyenne de 104 lits en EHPAD et 164 lits en sanitaire. Des extensions capacitaires sont d'ores et déjà programmées pour représenter à terme 109 lits en EHPAD, 192 lits en sanitaire.



1.3.3. Une expertise médicale et technique au sein de chaque secteur d'activité adaptée aux besoins du patient et du résident

Notre politique médicale est un engagement collectif qui s'appuie sur 3 fondamentaux :

- Permettre au patient/résident d'être acteur de sa santé, de sa prise en soin, lui donner le pouvoir d'agir
- Impliquer les familles, proches aidants en tant que partenaires dans la vie de l'établissement, les prises en soin lorsque c'est pertinent
- Redonner du sens aux professionnels de santé dans l'exercice de leurs fonctions

Au service d'une ambition : assurer une qualité et sécurité des soins et du prendre soin, prévenir, innover et adapter nos offres aux besoins des populations du territoire, tout en prenant soin de notre environnement.

La politique médicale LNA Santé est l'expression de la raison d'être de l'entreprise et se traduit au quotidien au sein de nos établissements par l'expression de nos valeurs d'entreprise à mission : 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.

Ainsi, concrètement, la qualité des soins proposés repose à la fois sur l'inter-disciplinarité des équipes centrée sur les besoins du patient/résident et sur la qualité des équipements et des plateaux techniques mis à leur disposition :

- équipes pluridisciplinaires de professionnels de santé (médecins, rééducateurs, thérapeutes, personnel soignant) et personnalisation de chaque prise en charge de patient/résident ;
- matériels de rééducation adaptés à chaque spécialité et favorisant le rétablissement des patients ;
- spécialisations médicales de nos SMR (neurologie, cardiologie, pneumologie, gériatrie, locomoteur, diabéto-nutrition, addictologie) ;
- diversification des actes en HAD (transfusion, thérapies anti-cancéreuses, immunothérapie, soins palliatifs, plaies complexes, etc.) et prises en charge spécialisées (péri-post partum, rééducation, pédiatrie);
- médicalisation accentuée en EHPAD, pour une meilleure prise en charge des pathologies neuro-évolutives (maladie d'Alzheimer et autres démences, maladie de Parkinson) et une meilleure prise en compte des risques de chute, de dénutrition avec une approche privilégiée vers les interventions non médicamenteuses ; Ouverture sur le territoire via les centres de ressources territoriaux (CRT)
- facilitation d'accès à des télé-expertises et téléconsultations et à des équipes mobiles en EHPAD pour limiter les déplacements sans perte de chance pour le résident ;
- 3 centres de santé dont 2 reliés aux SMR au sein de plateformes ouvertes sur leurs territoires (médecine générale, et de spécialités, soins dentaires, prévention en santé) pour lutter contre les désertifications médicales ;
- recherches et innovations médicales soutenues conjointement, au sein des établissements LNA, par la cellule innovation et la cellule d'appui à la recherche LNA Santé.

1.3.4. Des prises en soin tournées vers l'ambulatoire et le domicile

La médecine ambulatoire, d'une part et hors les murs, d'autre part poursuit son développement pour mieux répondre à la fois aux attentes des patients et des résidents, mais aussi à l'enjeu de la maîtrise de la dépense de santé. L'entreprise a développé des offres diversifiées qui répondent parfaitement à cette attente :

- un fort développement des alternatives à l'hospitalisation complète : hôpital de jour (HDJ), hospitalisation à domicile (HAD) ;
- en SMR, en 2025, 91 % de nos établissements proposent en plus de l'activité en hospitalisation complète, une offre de prise en charge en hôpital de jour. Cette activité représente en moyenne 26 % de l'activité totale des établissements (hospitalisation complète et hospitalisation de jour), en hausse de 1 point par rapport à 2023 (moyenne de 25 %) ;
- par ailleurs en MCO, la part ambulatoire varie de 62 % à 81 % selon les établissements de l'entreprise.
- Obtention de 5 CRT (centres de ressources territoriaux) pour les EHPADs en 2025, avec une double mission 1/ favoriser le maintien à domicile des personnes âgées le plus longtemps possible par la mise en place d'un accompagnement renforcé et mieux coordonné à domicile ; et 2/ faciliter la mutualisation des ressources gérontologiques de l'EHPAD au service des professionnels, personnes âgées et de leurs aidants sur le territoire.

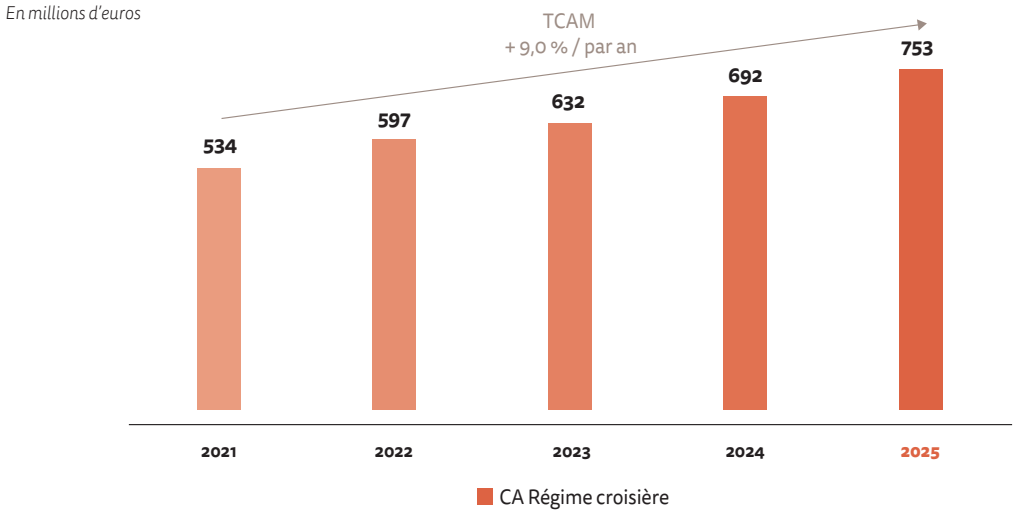
1.3.5. L'excellence des services hôteliers

Dans le secteur Médico-Social, nous avons créé **deux gammes hôtelières** complémentaires, reposant l'une et l'autre sur l'excellence des services proposés :

- la gamme **Élégance** :
  - positionnement « haut de gamme »,
  - l'offre « traditionnelle et historique » du Groupe ;
- la gamme **Confort** :
  - positionnement « milieu de gamme »,
  - une offre récente, sans équivalent dans le secteur,
  - des prestations hôtelières et sociales de qualité, simplifiées par rapport à l'offre historique. Simplification dans la construction des locaux et l'offre de service pour un tarif accessible au plus grand nombre, coût d'acquisition de foncier et coût de construction plafonnés.

1.3.6. La force du projet : le passage en « régime de croisière »

Chiffre d'affaires en régime de croisière



Le **« régime de croisière » rassemble les établissements qui répondent aux meilleurs standards qualitatifs du Groupe**. Ce référentiel correspond aux lits conformes au cahier des charges d'exploitation du Groupe, à savoir :

- une haute qualité de prise en soins ;
- une taille cible d'établissement ;
- une organisation efficiente des locaux et du travail ;
- un management formé et impliqué ;
- un outil immobilier systématiquement neuf ou remis à neuf.

Ce référentiel réunit toutes les conditions d'un service d'excellence de qualité et donc de la performance économique d'un établissement. La marge des établissements progresse de 5 à 10 points lors de leur transfert de restructuration vers le régime de croisière. La transformation qualitative du parc induit naturellement la performance économique.

Le « régime de croisière » constitue le pilier du modèle d'exploitation LNA Santé.

1.3.7. L'immobilier au service de l'Exploitation

1.3.7.1. Des immeubles systématiquement neufs ou remis à neuf

Dès sa création, LNA Santé a considéré que **la qualité des infrastructures d'accueil détermine celle des services** qui y étaient dispensés. L'entreprise a fait le choix de développer son parc d'établissements sur des **bâtis neufs ou remis à neuf**. LNA Santé attache une attention particulière à proposer des outils de travail et/ou lieux de vie/soins modernes et adaptés, avec une décoration soignée, pour « Soigner et prendre soin », LNA Santé place le bien-être de ses patients et résidents et la qualité de vie au travail de ses professionnels au cœur de ses établissements qui répondent à ses critères d'exigence . Ceci impose de conduire régulièrement (tous les 10 ans) des programmes de rénovation des chambres et des parties communes pour maintenir la **qualité de l'outil de travail et la performance globale** de l'établissement. LNA Santé a également développé des standards architecturaux adaptés aux pathologies prises en charge. Ainsi, ses EHPAD et ses établissements SMR se distinguent par leur pertinence à accueillir et accompagner chaque forme de dépendance perte d'autonomie et de pathologie.

Afin de faciliter le management de proximité et la réactivité, les établissements sanitaires sont organisés par spécialités médicales en unités de soins d'une trentaine de patients, permettant de traiter au mieux la pathologie de chacun tandis que les EHPAD sont organisés en unités de vie d'une vingtaine de résidents, placées sous la responsabilité d'une maîtresse de maison. Cette organisation favorise le développement de projets de vie individualisés par des équipes pluridisciplinaires qualifiées.

En EHPAD, LNA Santé a aussi fait le choix de mettre à disposition de grands espaces à ses résidents, tant pour leur qualité de vie que pour faire face à l'évolution de leurs besoins en termes de dépendance perte d'autonomie. Depuis 2010, LNA Santé propose deux gammes d'établissements, la gamme Élégance (historique) et la gamme Confort, accessible au plus grand nombre sans déroger à la qualité de la prise en soin des résidents, un des fondamentaux de l'entreprise.

- Les EHPAD bénéficient d'une surface comprise entre 5 500 m^2 et 7 000 m^2, équitablement répartie entre les zones privatives et les parties communes.
- Ils possèdent entre 96 % et 100 % de chambres individuelles (100% pour les nouveaux établissements), aménagées et meublées pour faire face à toutes les dépendances, tout en assurant des prestations hôtelières haut de gamme.
- Chaque résident bénéficie en moyenne :
  - d'environ 55 m^2 SDO (surface dans œuvre),
  - d'une chambre individuelle d'une surface comprise entre 21 m^2 et 30 m^2.

Chaque établissement EHPAD (sous la conduite du service immobilier) favorise au maximum la personnalisation du logement des résidents, tout en associant les familles, afin de recréer un environnement le plus proche possible de celui que la personne âgée a connu à son domicile.

Pour offrir davantage de confort et un cadre de vie privilégié, les établissements de LNA Santé sont composés de vastes espaces et lieux de vie conçus avec soin : multiples salons (salon principal et salons dans les étages), plusieurs salles à manger (salle à manger principale et salle à manger invités pour les familles), salon de coiffure, bibliothèque, tisanerie et divers espaces d'activités (cuisine thérapeutique, salle d'ergothérapie), etc.

Ces vastes espaces communs, à la conception et à la décoration particulièrement soignées (éclairage spécifique, matériaux nobles, équipements adaptés etc.), créent un univers confortable et chaleureux. Ils favorisent les échanges et **permettent de développer une approche personnalisée de la prise en soin**, de l'accompagnement et de l'animation des personnes accueillies.

LNA Santé porte une attention particulière aux services hôteliers et de restauration. Ainsi, tous ses établissements intègrent une cuisine de taille professionnelle dans leurs locaux : les repas sont préparés sur place par une équipe de restauration salariée et servis ensuite à l'assiette par le personnel hôtelier dans les salles de restaurant.

Les travaux sont **réalisés en respectant un cahier des charges précis**, défini pour répondre aux besoins physiques et au bien-être des personnes âgées dépendantes, **grâce à un savoir-faire accumulé depuis plus de 30 ans**. Toutes les chambres, les salles de bains et l'ensemble des parties communes répondent aux normes de sécurité et d'accessibilité convenant aux personnes les plus dépendantes. Les infrastructures sont notamment étudiées pour limiter le risque de chute. Des ascenseurs de forte capacité sont disposés dans l'établissement pour favoriser la mobilité interne en un minimum de temps.

S'agissant des établissements que le Groupe a repris et qui étaient souvent inadaptés à la qualité de services et aux standards de LNA Santé (vétusté, inadéquation de la structure du bâtiment, etc.), un processus systématique de remise à neuf et d'adaptation aux besoins spécifiques de la grande dépendance ou de reconstruction totale a été mis en place, sur une durée de 12 à 30 mois, pour chaque établissement acquis.

LNA Santé a également fait le choix de grandes superficies pour accueillir au mieux ses patients **en SMR** :

- les établissements bénéficient d'une surface comprise entre 8 000 à 13 000 m^2, équitablement répartie entre les zones privatives et les parties communes ;
- 60 à 75 m^2 SDO (surface dans œuvre) par lit et place (hospitalisation complète et hôpital de jour).

Les établissements sont organisés en différents secteurs :

- administratif/accueil/orientation ;
- pôle de coordination ;
- hébergement – unités de soins en hospitalisation complète ;
- hospitalisation de jour et consultations ;
- logistique générale/logistique médicale ;
- restauration et détente ;
- plateaux techniques.

Les plateaux techniques sont le cœur de la prise en soin du patient en SMR : ils accueillent les séances de rééducation permettant au patient de retrouver l'autonomie nécessaire à un retour au domicile.

La conception de cet espace est donc primordiale, tant dans sa localisation, que dans son organisation, et repose sur les principes suivants :

- un espace **balnéothérapie et piscine** ;
- des plateaux techniques **mutualisés** utilisés par les patients en hospitalisation complète et les patients en hôpital de jour, sur des créneaux horaires spécifiques pour chaque prise en charge. Ils se doivent donc d'être facilement accessible tant à partir des unités d'hébergement et de soins que des locaux de l'hôpital de jour ;
- des grands espaces facilement **évolutifs et interdisciplinaires** plutôt que de petits locaux dédiés ;
- possibilité d'aménager au sein même de certaines unités de soins, **de petits plateaux de rééducation déportés** (permettant de débuter la rééducation précoce de certains patients nécessitant une prise en charge médicale importante).

Véritable alternative à l'hospitalisation quand la situation l'autorise, l'**HAD** (hospitalisation à domicile), développée par l'entreprise depuis 2010, permet d'assurer au domicile du patient les soins dont il a besoin. Les structures immobilières sont dans ce cas limitées à des espaces de bureaux et une pharmacie à usage intérieur (PUI), formalisées elles aussi dans un cahier des charges immobilier.

1.3.7.2. L'expertise immobilière au service des métiers

En tant qu'acteur de santé, LNA Santé s'inscrit au cœur des filières, sur le secteur Médico-Social aussi bien que sanitaire, et renforce son ancrage territorial. Chaque territoire a ses particularités, ses enjeux, ses besoins propres et exige des solutions de proximité adaptées. LNA Santé prend en compte ces spécificités dans tous ses projets d'implantation.

Des savoir-faire internalisés

Depuis son origine, LNA Santé a pensé et mis en œuvre une politique immobilière unique, exploitant systématiquement des bâtiments neufs ou entièrement rénovés.

Grâce à une parfaite maîtrise de la conception et des coûts de construction, LNA Santé propose à ses patients et résidents une offre accessible et de grande qualité.

Cette stratégie passe par l'internalisation complète du développement et de la maîtrise d'ouvrage au sein de la direction immobilière du Groupe.

Le service Développement identifie les opportunités de nouveaux sites, selon des critères d'implantation stricts :

- dans le secteur Médico-Social : sélection d'emplacements en milieu urbain proche des cœurs de ville ou zone littorale en gamme Élégance, en proche périphérie en gamme Confort, étude du niveau d'attractivité économique, étude des besoins locaux et de l'offre concurrentielle ;
- dans le secteur Sanitaire : analyse du taux d'équipement, des besoins de prises en soins sur le territoire de santé, en concertation avec les acteurs locaux (Agence Régionale de Santé, collectivités locales, élus, médecins, centres hospitaliers, etc.).

Le service Urbanisme Montage d'Opérations pilote les acquisitions foncières, la conception des projets et l'obtention des autorisations urbanistiques.

Le service Immobilier Construction assure la maîtrise d'ouvrage de l'intégralité des programmes de construction, d'extension et de rénovation des établissements LNA Santé jusqu'à leur mise en exploitation et le relais aux équipes chargées de la maintenance.

Des matériaux et équipements de qualité et un mobilier haut de gamme

Reflets de la vision d'entreprise et de sa responsabilité sociétale, les constructions de LNA Santé incarnent la singularité, l'innovation et le savoir-faire du Groupe.

Pensés et développés en concertation avec les autorités publiques, les établissements LNA Santé – d'une qualité de construction exceptionnelle – s'intègrent parfaitement et de manière pérenne dans leur environnement.

Les bâtiments s'appuient sur des matériaux nobles de haute qualité technique et durables et les façades travaillées contribuent au niveau de qualité des établissements.

Une architecture d'excellente facture grâce à :

- des façades agrémentées de pierre naturelle, de bois, de verre, d'acier et d'aluminium ;
- une isolation performante pour un parfait confort thermique ;
- des fenêtres en aluminium laqué (hors gamme Confort) de grandes dimensions, pour un maximum de lumière naturelle et une vue panoramique sur l'extérieur ;
- des vitrages performants pour un confort optimal, été comme hiver ;
- des brise-soleil orientables ou des volets roulants à lames orientables dans les chambres et les espaces communs ;
- une production d'eau chaude par panneaux solaires.

Tout comme pour la conception et la construction des espaces, **un soin particulier est apporté à l'aménagement intérieur. La qualité des matériaux** ainsi que le **mobilier haut de gamme** contribuent au confort et au bien-être des patients et résidents.

Des prestations de grande qualité :

- cloisonnements avec isolation acoustique renforcée ;
- parquets en bois massif et carrelages dans les espaces communs ;
- habillages en bois et pierre, revêtements muraux décoratifs ;
- corniches décoratives équipées d'un éclairage filant ;
- éclairage par ampoules LED performantes et économiques ;
- chauffage au gaz par chaudières à haut rendement ou pompe à chaleur.

LNA Santé souhaite mettre en avant **son ambition d'action en faveur de la transition écologique et de la réduction de l'empreinte carbone** de ses activités et a donc choisi de viser la certification HQE bâtiment Durable Santé dans ses opérations de constructions neuves.

Cette certification est évaluée à partir du référentiel Certivea. Pour cela, LNA Santé a souhaité mettre en avant une dizaine de thèmes parmi les 22 qu'il faut traiter pour la certification. :

- Le Confort Hygrothermique et notamment l'enjeu lié au confort estival à maintenir sans généraliser l'installation de climatisation
- L'Energie et l'Eau, avec pour objectif de réduire autant que possible la consommation énergétique et la consommation d'eau potable

- L'impact Carbone et l'Analyse en cycle de vie avec pour objectif de réduire à la fois celui dû aux vecteurs énergétiques utilisés mais aussi celui des produits et matériaux de construction
- La Qualité de l'Air Intérieur & la Qualité de l'eau, afin de garantir des espaces sains pour les salariés et résidents
- La Maitrise des Charges et des Coûts, en évaluant notamment selon une approche coût global les choix architecturaux et techniques, mais aussi en intégrant les contraintes de maintenance, entretien et renouvellement dans la conception technique
- Les Transports, en favorisant les mobilités alternatives et durables
- L'Adaptation aux Changements Climatiques, en identifiant et en prenant en compte les risques auxquels le futur établissement sera soumis
- Le Commissionnement, afin de garantir une conception performante, une réalisation conforme à la conception sans dégradation des performances visées et une livraison processée permettant les bons réglages et fonctionnement dès les premiers instants d'exploitation ;
- Le Confort Acoustique, pour garantir un espace apaisé aux résidents/patients mais aussi pour limiter l'impact des activités sur les proches alentours.

1.3.7.3. Des montages et des dispositifs d'externalisation adaptés

LNA Santé a fait le choix premier de ne pas détenir à long terme son outil immobilier. Lors de chaque opération de création, acquisition ou extension, LNA Santé est donc amené à réaliser une externalisation. LNA Santé n'a pas vocation à conserver la propriété des murs car l'objectif final est d'alléger la base d'actifs de chaque société d'exploitation et de consacrer l'essentiel de ses ressources à son métier.

Pour autant, LNA Santé peut détenir temporairement la propriété de certains immeubles en travaux ou récemment acquis, avant leur cession en état futur de rénovation à des investisseurs. À la marge de cette politique d'externalisation, le Groupe se réserve également la possibilité de conserver/détenir des actifs sur des périodes plus longues dans l'intérêt de l'exploitation. Tel peut être le cas de quelques actifs spécialisés dont le rendement locatif exigé par des investisseurs constituerait un effet trop élevé pour envisager leur cession.

Le mécanisme d'externalisation de l'immobilier, temporairement détenu, est décrit ci-dessous :

Schéma d'externalisation

Plusieurs cas de figure peuvent se présenter lors d'une acquisition :

(a) soit LNA Santé cède la structure à un ou plusieurs investisseurs (cas d'une foncière par exemple). Un bail commercial est signé entre la société d'exploitation et la structure propriétaire de l'immobilier ;
(b) soit l'actif immobilier est cédé en totalité à un investisseur professionnel ou institutionnel lequel contracte un bail commercial avec la société d'exploitation (vente en bloc) ;
(c) soit enfin l'actif immobilier est cédé à plusieurs investisseurs (vente à la découpe : cas du montage en loueur en meublé par exemple). Dans ce dernier cas, l'immeuble est subdivisé en lots de copropriété correspondant chacun à une chambre meublée, auxquels sont attachées des quotes-parts des parties communes. Dans le cas des immeubles de Soins Médicaux et de Réadaptation (SMR), la copropriété se compose également de lots privatifs dits « locaux d'activité » correspondant essentiellement aux plateaux techniques. L'ensemble des investisseurs forme une copropriété. Chacun des investisseurs contracte individuellement un bail commercial avec la société d'exploitation.

Une fois que la société en nom collectif (SNC) détenue par LNA Santé a réalisé son opération de promotion et cédé l'immobilier à des investisseurs externes, le Groupe ne bénéficie d'aucune option ou clause spécifique lui permettant de reprendre l'immobilier, que ce soit en cours de bail ou à l'échéance dudit bail. Chaque investisseur dispose de son bien comme il l'entend (en dehors des conditions légales relatives au bail), le Groupe conservant son entière liberté de renouveler ou non le bail commercial.

En cas de revente du bien par le bailleur, LNA Santé dispose d'un double droit de priorité sur le bien : droit de priorité contractuel consenti par le bailleur à LNA Santé (clause spécifique du bail), et droit d'ordre public depuis la loi Pinel qui bénéficie au locataire.

Modes de financement

Le financement relatif à l'opération de promotion est réalisé sous la forme de prêt court terme inférieur à 24 mois.

Le lecteur peut se reporter à la Note 30 des états financiers pour le détail des garanties données au 31 décembre 2025.

02

Nos marchés, leurs enjeux et facteurs de risques

2.1. Présentation des activités et marchés 34
- 2.1.1. Médico-Social France 36
- 2.1.2. International Métier 39
- 2.1.3. Sanitaire – Soins Médicaux et de Réadaptation 43
- 2.1.4. Sanitaire – Hospitalisation à domicile (HAD) 46
- 2.1.5. Sanitaire – Établissements de Psychiatrie 49
- 2.1.6. Sanitaire – Chirurgie 51

2.2. Facteurs de risques 52
- 2.2.1. Risques stratégiques 53
- 2.2.2. Risques économiques et financiers 54
- 2.2.3. Risques réglementaires, de conformité et éthiques 56
- 2.2.4. Risques opérationnels 56

2.3. Contrôle interne 64
- 2.3.1. Définition et objectifs du contrôle interne 64
- 2.3.2. Environnement de contrôle 64
- 2.3.3. Les acteurs du contrôle interne 65
- 2.3.4. Activités de contrôle 68
- 2.3.5. Pilotage 69
- 2.3.6. Réalisations 2025 et perspectives 2026 69
- 2.3.7. Procédures de contrôle interne particulières liées à l'élaboration des informations comptables et financières destinées aux actionnaires 71

2.4. Plan de vigilance 73
- 2.4.1. Démarche de LNA Santé 73
- 2.4.2. Risques identifiés au titre du devoir de vigilance : cartographies et risques majeurs 73
- 2.4.3. Dispositifs de gestion des principaux risques 74
- 2.4.4. Le mécanisme d'alerte 76
- 2.4.5. Compte rendu de mise en œuvre du plan de vigilance 2025 77

2.1. Présentation des activités et marchés

Synthèse sur la réglementation et les dispositions encadrant la tarification et le financement des activités sanitaires et médico-sociales dans les 3 pays où LNA Santé est implantée

Le lecteur est invité à prendre en compte également les éléments relatifs à la cartographie des risques (cf. 2.2 facteurs de risques).

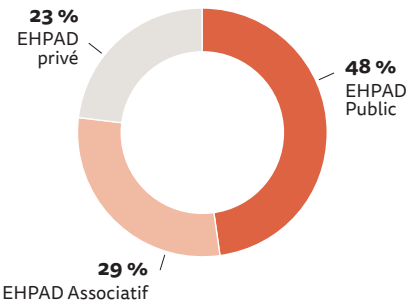
	RÉGLEMENTATION	TARIFICATION	FINANCEMENT
FRANCE			
Maisons de retraite médicalisées (EHPAD)	Autorisation délivrée conjointement par l'Agence Régionale de Santé (ARS) et le Conseil départemental, valable 15 ans. *Autorisation enregistrée en immobilisations incorporelles dans les comptes consolidés, sans constatation d'amortissements.*	• Une dotation soins fixée par l'ARS ; • Un forfait global dépendance fixé par le Conseil départemental ; • L'hébergement et les prestations annexes pour lesquels il existe une tarification libre à l'entrée, avec réévaluation annuelle fixée par arrêté ministériel ; • Tarification fixée par le conseil Départemental ; pour les lits habilités à l'aide sociale.	**Soins :** financés par l'Assurance Maladie à 35 %. **Dépendance :** prise en charge partielle via l'Allocation Personnalisée d'Autonomie (APA). **Hébergement :** part privée prise en charge possible par l'aide sociale sous conditions de ressources ou aide personnalisée au logement (APL) ou crédit d'impôts.
Etablissements de soins médicaux et réadaptation (SMR)	Autorisation délivrée par l'ARS, valable 7 ans (renouvelable). *Autorisation enregistrée en immobilisations incorporelles dans les comptes consolidés, sans constatation d'amortissements.*	• Des dotations forfaitaires fixées par l'ARS (environ 50%) • Facturation directe à l'acte (environ 50%)	**Soins:** financés par l'Assurance Maladie. **Prise en charge** de la chambre individuelle et des prestations annexes par la mutuelle/ complémentaire santé/ patient.
Établissements de psychatrie	Autorisation délivrée par l'ARS, valable 7 ans (renouvelable). *Autorisation enregistrée en immobilisations incorporelles dans les comptes consolidés, sans constatation d'amortissements.*	• Des dotations fixées par l'ARS (85% dotation populationnelle et 15% dotation file active) ; • Les prestations annexes sont en tarifs libres.	**Soins:** financés par l'Assurance Maladie. **Prise en charge** de la chambre individuelle et des prestations annexes par la mutuelle/ complémentaire santé/ patient.
Hospitalisation à domicile (HAD)	Autorisation délivrée par l'ARS, valable 7 ans (renouvelable). *Autorisation enregistrée en immobilisations incorporelles dans les comptes consolidés, sans constatation d'amortissements.*	• Tarifs nationaux fixés par le ministère de la Santé.	**Financement** par l'Assurance Maladie.
Médecine Chirurgie (MCO)	Autorisation délivrée par l'ARS, valable 7 ans (renouvelable). *Autorisation enregistrée en immobilisations incorporelles dans les comptes consolidés, sans constatation d'amortissements.*	• Rémunération à l'activité réelle (tarification à l'activité T2A).	**Soins:** financés par l'Assurance Maladie. **Prise en charge** de la chambre individuelle et des prestations annexes par la mutuelle/ complémentaire santé/ patient.

	RÉGLEMENTATION	TARIFICATION	FINANCEMENT
BELGIQUE			
Maisons de retraite médicalisées (MRPA/MRS)	• Une licence d'exploitation est obligatoire pour ouvrir une maison de repos. Elle est délivrée en fonction de la programmation (quotas calculés au niveau régional, et soumis à l'accord de la région). Un agrément spécial est nécessaire pour ouvrir une Maison de Repos et Soins (MRS). Il relève de la compétence des régions qui eff ectuent aussi le suivi et le contrôle des établissements sous leur autorité. • *Autorisation enregistrée en immobilisations incorporelles dans les comptes consolidés, sans constatation d'amortissements.*	• Tarification soin fixée par l'INAMI ; • Repas et hébergement : le prix journalier payé par les résidents est librement fixé à l'ouverture d'une maison de retraite. Il est ensuite indexé sur l'indice des prix à la consommation avec des plafonds d'augmentation annuelle ; • À noter qu'une augmentation importante du prix journalier est subordonnée à l'approbation des autorités régionales suite au dépôt d'un dossier spécifique et argumenté.	**Les soins de la dépendance** étaient financés par une institution fédérale (Inami) jusqu'en 2019. Depuis 2019, les remboursements sont gérés par les trois régions. Environ **44 % du coût journalier** est remboursé par la sécurité sociale. **Le remboursement des soins** est effectué selon le degré de dépendance et de pathologie des résidents (Index Katz).
POLOGNE			
Etablissements de soins médicaux et réadaptation	Autorisation d'activité par les autorités régionales liée à la conformité du bâtiment et à des normes opérationnelles.	• Libre pour les lits et places privés.	**Par le patient/résident** ou son assurance.

2.1.1. Médico-Social France

Le Médico-Social France correspond aux activités d'EHPAD (Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes).

2.1.1.1. Le marché

	Personnes âgées	Principaux partenaires
Accueil séquentiel	■ Hébergements temporaires	• Établissement de santé (unités de soins longue durée, soins médicaux et de réadaptation), hospitalisation à domicile, médecine (chirurgie obstétrique, urgences, soins palliatifs, etc.) • Santé mentale (adulte) • Services de soins et d'accompagnement à domicile • Professionnels de santé libéraux
	■ Accueils de jour	• CLIC (Centres Locaux d'Information et de Coordination gérontologique) • MAIA (Maison pour l'Autonomie et l'Intégration des malades Alzheimer) • Réseaux de santé • DAC - PTA (Dispositif d'Appui à la Coordination et Plateformes Territoriales d'Appui) • CCAS (Centre Communal d'Action Sociale)
Hébergement	▲ Établissements « médicalisés »	
	▲ EHPAD (dont pôle d'activités et de soins adaptés, PASA), Unité d'Hébergement Renforcé (UHR) et certaines Petites Unités de Vie	• Service de soins et d'accompagnement à domicile
	Établissements non « médicalisés »	• Accueillants familiaux
	▲ EHPA (dont PUV (Petite Unité de Vie), Logements-foyer)	
Lits/places	**609 970 (en EHPAD Dress 2023)**	
Établissements	**7 400 (Dress 2023)**	
Répartition en capacité de lits/places		• Forte représentation du secteur public & associatif • Absence de nouvelles autorisations/Vieillissement et obsolescence du parc d'établissements. Baisse des capacités d'accueil entre 2019 et 2023. • Recomposition et élargissement de l'offre de services, avec un besoin beaucoup plus spécialisé médicalement dans la prise en charge. • Des opportunités multiples pour des opérateurs structurés et expérimentés.
Mission	L'Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes assure aux résidents, de manière collective, l'hébergement, la restauration et les soins nécessaires. L'hébergement peut être assuré à temps complet, en hébergement temporaire ou en accueil séquentiel. Pour les personnes âgées atteintes de la maladie d'Alzheimer ou d'une maladie apparentée, l'EHPAD peut comprendre une (des) unité(s) de vie Alzheimer, un PASA et/ou une UHR.	
Admission	Décision du gestionnaire	
Autorisation	ARS et Conseil Départemental	

Source : DREES, enquête EHPA 2023

Légende : ▲ Financement Conseil Départemental ■ Co-financement Assurance maladie-Conseil Départemental

2.1.1.2. La situation concurrentielle

De nombreuses structures privées d'accueil de personnes âgées restent des établissements indépendants ou appartenant à des groupes de petite taille gérant 3 ou 4 établissements. Cependant, depuis quelques années, on assiste à un important mouvement de concentration avec l'émergence de groupes nationaux et régionaux d'envergure.

Classement 2024 des 15 principaux gestionnaires d'EHPAD en France

Classement en nombre lits de maisons de retraite		Nombre établissements France	Nombre lits France	Nombre lits France + étranger
1	Clariane	269	22 703	62 905
2	Domus vi	260	21 096	43 703
3	Emeis	229	19 935	68 851
4	Colisée	163	12 197	30 649
5	Domidep	144	9 668	12 999
6	LNA Santé	45	4 667	5 208
7	Emera	48	4 339	9 480
8	Vivalto Vie	26	1 955	8 172
9	SEDNA	24	1 894	4 475
10	Iroise Bellevie	26	1 891	2 325
11	Bridge	31	1 767	1 794
12	IGH	17	1 400	1 822
13	Omeris	17	1 340	1 441
14	Maisons de Famille	16	1 248	16 248
15	Groupe Jestia Pavonis Santé	20	982	982

Source :Planète Grise - Mars 2025.

2.1.1.3. Les enjeux du secteur

Le secteur des EHPAD est soumis à des enjeux posés par :

- le vieillissement de la population. En 2050, un habitant sur trois sera âgé de 60 ans ou plus ;
- le prolongement du maintien à domicile. Les personnes âgées intègrent les EHPAD à un âge plus élevé et à un stade de dépendance plus avancé pour répondre aux souhaits de maintien à domicile des personnes âgées elles-mêmes et de leurs familles. En 2023, 85% des résidents en EHPAD sont en perte d'autonomie ;
- l'ancienneté du parc : de nombreux établissements sont vétustes voire totalement obsolètes : 1/3 a plus de 45 ans ;
- la maîtrise du reste à charge : demande d'une offre d'hébergement de qualité accessible au plus grand nombre. Les places habilitées à l'aide sociale représentent environ 69% des places en établissement.

Ces enjeux influent sur la stratégie des acteurs (acquisition d'expertises, élargissement de l'offre, développement, etc.).

LNA Santé l'a anticipé de longue date et s'adapte aux mutations de la société en imaginant des solutions innovantes pour faciliter le « bien vieillir » des personnes âgées :

- ateliers de prévention (éducation thérapeutique) ;
- accueil séquentiel (accueil de jour ou hébergement temporaire) ;
- hospitalisation à domicile dans les murs des EHPAD ;
- innovations numériques (capteurs de détection des chutes, géolocalisation, Réseau Famileo, recours à la télémédecine, etc.) ;
- coordination de services à domicile avec l'expérimentation du dispositif de Centres de Ressources Territoriaux.

FOCUS
EXPÉRIMENTATION DU FORFAIT GLOBAL UNIQUE EN EHPAD

La loi de financement de la sécurité sociale (LFSS) pour 2024, modifiée par la LFSS 2025, prévoit la mise en œuvre d'une expérimentation visant à simplifier la tarification des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD).

Depuis le 1er juillet 2025, l'expérimentation du forfait global unique (dite de la "fusion des sections soins et dépendance") est conduite dans 23 départements. Elle vise à simplifier la gestion administrative des financements publics alloués aux EHPAD

Pour ces départements, les établissements bénéficient du versement d'un forfait global unique relatif aux soins et à l'entretien de l'autonomie (disparition d'un forfait soin et dépendance distinct). Les résidents versent une participation forfaitaire unique (montant identique pour tous les résidents, peu importe l'établissement ou le niveau de dépendance).

Le financement de la part hébergement reste inchangée. Il reste à la charge du résident ou du Département (pour les résidents bénéficiaires de l'aide sociale à l'hébergement).

Cette expérimentation permet de répondre à plusieurs objectifs :

Simplification. Un regroupement de plusieurs enveloppes financières réduit la complexité administrative et confie un pilotage unique du financement aux Agences Régionales de Santé.

Equité pour les établissements. Les modalités d'attribution des financements de la part entretien de l'autonomie (ancienne part dépendance) sont identiques pour tous les établissements sur le territoire.

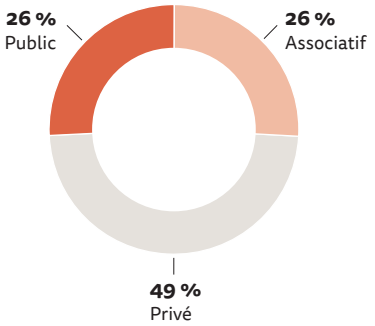
Equité pour les résidents. La participation résident unique est identique pour tous les résidents de tous les établissements sur le territoire.

À noter : Cette expérimentation s'achèvera fin 2026 et à vocation à se généraliser à l'ensemble des EHPAD à compter du 1er janvier 2027.

2.1.2. International Métier

2.1.2.1. Le secteur Médico-Social en Belgique (région bruxelloise et Wallonie)

Les Maisons de Repos (MRPA-MRS) concernent uniquement la Belgique.

	Personnes âgées	Principaux partenaires
Accueil séquentiel	● Hébergements temporaires	• Établissement de santé (centre de revalidation, soins à domicile, Urgences, soins palliatifs, Hôpitaux etc.) • Santé mentale (adulte)
	● Accueils de jour ● Soins à domicile	• Unité de jour gériatrique hospitalière • Réseaux de santé, soins à domicile
Hébergement	● Établissements « médicalisés »	
	● MRS, MRPA	• Services à la personne
	● Établissements non « médicalisés »	• Accueillants familiaux
	● Résidences services	
Lits	12 953 lits à IrisCare en 2026 et 49 492 lits à l'AVIQ en 2026	
Établissements	115 établissements à IrisCare en 2025 et 575 établissements à AVIQ en 2026	
Répartition en capacité de lits/ places		
Mission	La maison de repos pour personnes âgées assure aux résidents, de manière collective, l'hébergement, la restauration et les soins nécessaires. L'hébergement peut être assuré à temps complet ou en hébergement temporaire. Pour les personnes âgées atteintes de la maladie d'Alzheimer ou d'une maladie apparentée, la MRPA/ MRS peut comprendre une (des) unité(s) de vie dédiée(s) aux personnes atteintes de pathologies neuroévolutives.	
Admission	Décision du gestionnaire	
Autorisation	Iris Care pour la région bruxelloise et AVIQ pour la région Wallonne	
Financement	Hébergement : résident ou CPAS (aide sociale) et possibilité d'APA L'allocation forfaitaire (Forfait + 3e volet + RTT) calculée par les régions : AVIQ et Iris Care.	

Source : Iriscare et AVIQ 2026

Légende : ● Financement régional (AVIQ et Iris Care)

2.1.2.1.1. La situation concurrentielle

- Une légère prédominance du secteur public, mais une répartition qui tend à revenir vers la législation entre les différentes natures d'acteurs (privé max 50 %, associatif min 21 % et public min 29 %).
- Parc d'établissements en cours de rénovation.
- Recomposition et élargissement de l'offre de services.

2.1.2.1.2. Les enjeux du secteur

Le secteur des Maisons de Repos est soumis à des enjeux posés par :

1. la sixième réforme de l'État, qui a régionalisé le secteur des Maisons de Repos ;
2. le transfert des compétences du Fédéral vers le Régional (AVIQ et Iris Care) ;
3. le vieillissement de la population de plus de 80 ans et de plus de 60 ans qui est en demande d'offres de services différentes ;
4. le prolongement du maintien à domicile. Les personnes âgées intègrent les Maisons de Repos à un âge plus élevé et à un stade de dépendance plus avancé pour répondre aux souhaits de maintien à domicile des personnes âgées elles-mêmes et de leurs familles ;
5. le contexte de surcapacité à Bruxelles et de contraintes économiques et financières est moins favorable au développement des Maisons de Repos ;

Ces enjeux influent sur la stratégie des acteurs (acquisition d'expertises, élargissement de l'offre, développement des compétences et des process qualité, etc.).

FOCUS
réglementaire

La Belgique présente quelques similitudes avec le cadre réglementaire français. Les autorités régionales (Iris Care pour Bruxelles et AViQ pour la Région Wallonne) encadrent les autorisations de création, d'extension, le fonctionnement (contrat de séjour, règlement d'ordre intérieur) et les tarifs (hébergement et soins).

Accord de principe

Lorsqu'une maison de repos veut s'implanter ou s'agrandir en Wallonie ou à Bruxelles, la maison de repos doit demander l'obtention d'un accord de principe auprès du Ministre ayant l'action sociale dans ses attributions. Est notamment annexée à cette demande une description de la construction envisagée et de son environnement.

S'ensuit une procédure d'instruction de la demande, au terme de laquelle le Ministre donne une réponse. Si le Ministre donne son accord, l'établissement peut commencer les travaux.

Agrément

Ce n'est qu'après avoir reçu cet accord de principe que l'établissement peut demander l'agrément nécessaire à son exploitation auprès du Ministre. Cette demande d'agrément est introduite six mois avant l'ouverture de la maison de repos. La demande d'agrément doit s'accompagner de documents spécifiques dont notamment une attestation de sécurité incendie délivrée par le bourgmestre (maire) de la commune où est situé l'établissement. Cette demande doit également préciser les tarifs souhaités pour chaque type de chambres. L'agrément est accordé par le Ministre, sur proposition du fonctionnaire délégué pour une durée indéterminée (évolution de la réglementation en 2022).

Forfait

La sixième réforme de l'État de 2014 a régionalisé les soins de santé vers la région Wallonne (l'AVIQ), la région bruxelloise (Iris Care) et région Flamande (VGC).

L'allocation forfaitaire se compose de trois parties :

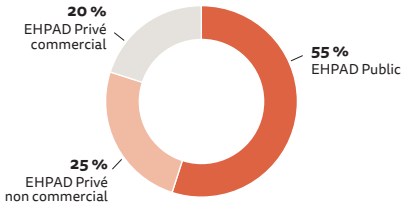
1. le forfait journalier qui finance le personnel en lien avec la norme demandée au regard de la dépendance des résidents ;
2. le complément troisième volet pour le personnel excédentaire à la norme. Ainsi, plus le personnel est au-dessus de la norme, plus le troisième volet est élevé ;
3. le financement des avantages fin de carrière (RTT) pour les 45 ans et plus qui sont remplacés et financés selon leur barème.

Les trois parties sont financées sur des bases historiques puisque pour l'année 2025 de facturation, les calculs sont faits sur la situation réelle du 30 juin 2021 au 1er juillet 2023. Il faut donc par exemple, lors des montées en charge, anticiper les besoins de trésorerie qui sera régularisée dans les 12 à 18 mois suivants.

2.1.2.2. Le secteur en Pologne

Source : rapport Roland Berger 2020 sur des données 2019.

Les maisons de retraite médicalisées et les établissements de soins et de réadaptation en Pologne.

	Personnes âgées	Principaux partenaires
Accueil séquentiel	● Hébergements temporaires	• Établissement de santé (centre de revalidation, soins à domicile, Urgences, soins palliatifs, Hôpitaux etc.) • Santé mentale (adulte)
	● Hôpital de jour en SMR	• Unité de jour gériatrique hospitalière • Réseaux de santé, soins à domicile
Hébergement	● Établissements de retraite « médicalisés »	
	● Établissements de soins médicaux et de réadaptation	• Hôpitaux • Assureurs • Commissionnaires, placeurs
Lits	145 000 lits de maisons de retraite médicalisées	
Établissements	2 000	
Répartition en capacité de lits/ places		
	Source 2019: Hygeia Public Health, étude de marché THFC, Roland Berger.	
Admission	Limité par le niveau d'autonomie dans le public, pas de contrainte dans le privé	
Autorisation	Autorisation des voïvodies (autorités régionales) pour fournir des services de soins de longue durée	
Financement	Les services publics de soins de longue durée exigent un co-paiement par le patient – Services liés à la santé payés par la sécurité sociale (NFZ) – Logement et pension payés directement par le patient. Dans le secteur privé (hors lits NFZ) le patient paie directement aux établissements s'il n'est pas couvert par une assurance médicale privée (seulement ~ 5 % de la population couverte).	

Légende : ● Financement national par le NFZ pour les lits concernés

EHPAD en France = DPS (public, social) ou ZOL (plus médicalisé) ou certains Dom Seniora privés (selon le niveau de dépendance) en Pologne

2.1.2.2.1. La situation concurrentielle

Le secteur public des foyers d'hébergement est fortement contraint, le secteur privé lui, est peu réglementé. L'organisation des services de soins longue durée est régulée au niveau régional par les différentes voïvodies du pays (autorités régionales). Les normes opérationnelles sont définies par une directive relative aux EHPAD et concernent : les exigences professionnelles, la qualité de base du service, l'adéquation de l'offre et le nombre de soignants pour les patients.

Au niveau privé la réglementation est faible : les prix sont fixés librement par le prestataire de services, le patient paie directement la redevance aux établissements s'il n'est pas couvert par une Assurance Maladie privée et il n'existe aucune contrainte quant à l'intégration d'une nouvelle maison de retraite pour un opérateur privé.

La demande polonaise de places en EHPAD devrait être soutenue, en lien avec le vieillissement rapide significatif de la population, ce qui offre d'importantes perspectives de développement aux opérateurs privés d'EHPAD. La Pologne est un pays traditionnel, où la plupart des personnes âgées sont encore prises en charge par leur famille, ce qui explique le faible taux d'équipement du marché. Cependant, les évolutions sociales, associées à l'augmentation rapide de la population âgée (75 ans et plus représentant 7 % de la population totale en 2019 et qui devrait atteindre 16 % en 2050), devraient fortement accroître la demande de lits en EHPAD dans les années à venir.

Le marché des EHPAD privés est relativement récent en Pologne et extrêmement fragmenté.

Tous les organismes gérant des foyers d'hébergement sont tenus d'obtenir l'autorisation des voïvodies (autorités régionales) pour fournir des services de soins de longue durée Les normes opérationnelles sont définies par une directive relative aux EHPAD et concernent :

- les exigences professionnelles ;
- la qualité de base du service ;
- l'adéquation de l'offre ;
- nombre de soignants pour les patients.

Les EHPAD privés opèrent conformément aux dispositions légales en vigueur.

2.1.2.2.2. Les enjeux du secteur

Structure très décentralisée avec 16 régions chargées d'accorder les autorisations d'ouverture. La plupart des capacités actuellement offertes par les établissements publics ne couvrent cependant pas les besoins de la population. De véritable possibilité de développer l'offre de maisons de retraite privées et d'établissements de réadaptation sont à prendre en compte.

Le marché privé des soins de longue durée se situe encore à un stade précoce, peu consolidé. La demande élevée et croissante de services de soins non satisfaite par les institutions publiques est constatée :

- absence de programme national d'augmentation de lits dans les établissements publics ;
- nombreux freins pour les personnes âgées à l'accès aux établissements publics : bureaucratie (temps d'attente de plus de 3 mois), insuffisance des fonds, manque de personnel qualifié ;
- soins institutionnels publics fournis ne couvrant que des situations de forte dépendance et pour les personnes sans famille/avec peu de moyens financiers.

FOCUS
Vieillissement de la population polonaise

La population polonaise devrait continuer à vieillir, avec une part de la population des 75 ans et plus qui devrait atteindre 16 % en 2050.

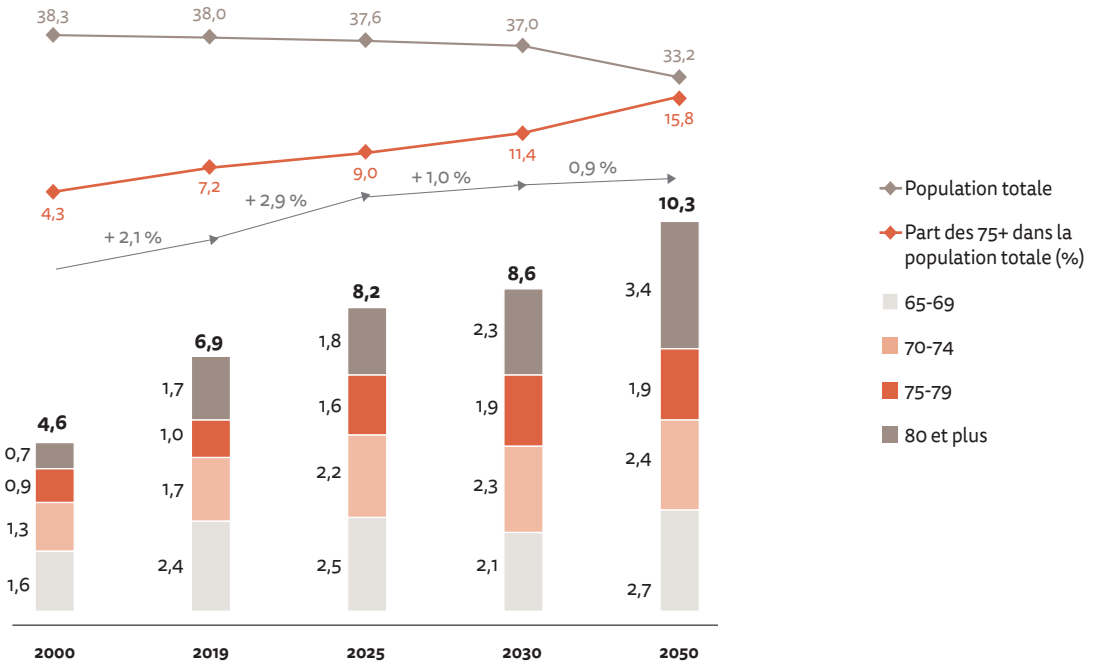
Vieillissement rapide de la population polonaise :

- part des plus de 65 ans par rapport aux 20-64 ans qui devrait presque tripler d'ici 2050 ;
- ratio de 1:1 entre la population active et retraitée attendu d'ici 2060.

Par conséquent, le développement des maladies chroniques requiert des investissements massifs dans le système de santé local, dont les premiers effets macro-économiques devraient être visibles dans 20 à 30 ans.

Projections de la population âgée par groupe d'âge

En millions de personnes



Source: Banque Mondiale, OCDE, revue de presse, Roland Berger

2.1.3. Sanitaire – Soins Médicaux et de Réadaptation

2.1.3.1. Le marché

Ambulatoire

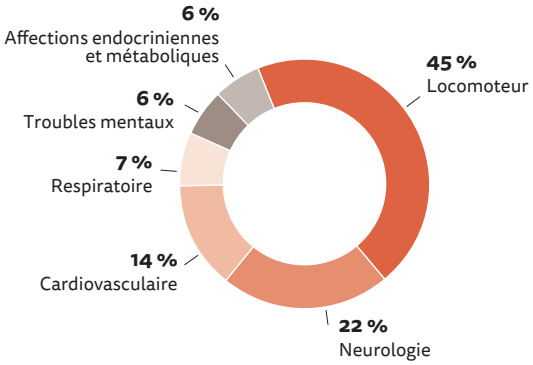
- Hôpital de jour
- Ateliers d'éducation thérapeutique
- Télémédecine

- Établissement de santé (EHPAD, USLD, HAD, MCO, Urgences, soins palliatifs etc.)
- Professionnels libéraux
- Santé mentale (adulte)
- Réseaux de santé

Hébergement

- SMR (11 spécialités)
  - Gériatrie
  - Polyvalent
  - Locomoteur
  - Système nerveux
  - Cardio-vasculaire
  - Pneumologie
  - Système digestif, endocrinologie, diabétologie, nutrition (DEDN)
  - Brûlés
  - Conduites addictives
  - Enfants et adolescents
  - Cancers

Répartition des prises en charge les plus fréquentes en SMR



Source : ATIH 2023

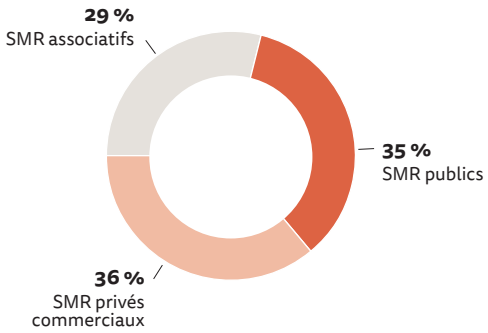
Lits/places

101 400 lits et 19 300 places – 35,1 millions de journées d'hospitalisation (en 2023 d'après la Dress)

Établissements

1 790 (en 2023 d'après la Dress)

Répartition en capacité de lits/places



Source : DREES 2023

- L'hospitalisation complète (87 %) domine par rapport à l'hôpital de jour.
- Entre 2022 et 2023, le volume de journée en hospitalisation partielle s'est accrue de 7,3% et témoigne du virage ambulatoire pris par les SMR.
- Les durées moyennes de séjour d'hospitalisation à temps complet est de 39,6 jours pour les cliniques privées contre 35,9 jours en hopitaux publics.

Mission

Les soins médicaux et de réadaptation (SMR) concernent des moyens séjours. La mission des SMR se définit par les « 3 R » : rééducation, réadaptation, réinsertion.

Rééducation : a pour objectif d'aider la personne à recouvrer le meilleur potentiel de ses moyens physiques, cognitifs et psychologiques. L'objectif est autant que possible le retour optimal à la fonction de l'organe lésé.

Réadaptation : ensemble des moyens mis en œuvre pour aider le patient à s'adapter aux limitations de ses capacités et à trouver des stratégies de contournement autant que possible.

Réinsertion : contribue à mettre en place les éléments indispensables au retour de la personne dans son milieu de vie, après la stabilisation de son état de santé, selon le projet de vie de la personne.

Admission

En suite d'hospitalisation ou sur prescription médicale

Autorisation

Agence Régionale de Santé

Financement	La structure de financement précédente était bâtie autour soit d'une dotation annuelle de financement pour les établissements publics et non lucratifs, soit d'un prix de journée par spécialité pour les établissements privés, ce qui était le cas pour LNA Santé : • 90% des recettes = prix de journée par spécialité établi par l'ARS (gériatrie, polyvalent, respiratoire, locomoteur, neurologie…). Les recettes variaient selon le niveau d'activité de l'établissement. • 10% des recettes = dotation modulée à l'activité selon une classification de tarif par « Groupe médico-économique ». Le nouveau paradigme de financement est désormais organisé autour de plusieurs compartiments : • Un compartiment variable lié à l'activité pour environ 50% des recettes de l'établissement. Il ne s'agit plus d'un tarif par jour par spécialité, mais d'une nouvelle classification de codage (depuis le 1er mars 2022). En résumé, chaque séjour est financé selon le type de patient accueilli, la durée du séjour et les soins prodigués; • Un compartiment fixe de financement pour environ 40% des recettes : la dotation populationnelle, censée mettre en relation les besoins de santé d'un territoire et les enveloppes de financement (1) ; • D'autres compartiments fixes de financement pour environ 10% des recettes: une enveloppe dédiée aux activités d'expertise et équipements spécialisés des plateaux techniques ainsi qu'une enveloppe dédiée à la qualité.

(1) Selon des modalités propres à chaque ARS et concertées avec les Comités Consultatifs d'Allocation des Ressources régionaux (CCAR)
Légende : ● Financement Assurance maladie

2.1.3.2. Les enjeux du secteur

Les établissements SMR de LNA Santé répondent aux enjeux de santé publique :

- le vieillissement de la population se poursuit :
  - 1 personne sur 3 aura plus de 60 ans en 2035,
  - l'espérance de vie passera de 81 ans à 86 ans en 2050,
  - la maladie d'Alzheimer touche 1,2 million de personnes, plus de 225 000 nouveaux cas déclarés chaque année,
  - conséquences : l'émergence de nouvelles pathologies, la diminution de l'autonomie ;
- les maladies chroniques se développent en France :
  - près de 1 personne sur 4 est atteinte d'une maladie chronique,
  - 67 % des dépenses de santé sont concentrées sur 20 % de la population atteinte de maladies chroniques,
  - 1 accident vasculaire cérébral (AVC) a lieu toutes les 4 minutes,
  - plus de 4,3 millions de Français sont diabétiques aujourd'hui, un nombre en forte augmentation depuis 20 ans,
  - 8 millions de français sont obèses (17 % de la population française),
  - le taux d'incidence du cancer a augmenté de 35 % chez l'homme et 43 % chez la femme,
  - la consommation de tabac entraîne plus de 200 décès par jour ;
- le progrès des techniques médicales et le virage ambulatoire :
  - la chirurgie ambulatoire représente 61 % des interventions en France,
  - les hôpitaux de jour représentent un quart des séjours de médecine et représentent désormais une part croissante des prises en charge en médecine.

Par conséquent, des besoins de nouvelles solutions de soins apparaissent notamment en ambulatoire (hospitalisation à domicile ou consultations de jour en établissements).

Optimiser le parcours de santé

Les séjours en établissements de santé concourent à favoriser le rétablissement des patients touchés par des pathologies complexes, parfois chroniques (affections de l'appareil nerveux ou respiratoire, accidents vasculaires cérébraux, pathologies cardiaques etc.), et assurent au mieux leur réinsertion sociale et professionnelle.

Les établissements LNA Santé sont conçus dans une dynamique de réseau, avec tous les acteurs de santé publics, associatifs et privés, afin de contribuer à faciliter le parcours de santé des patients (coordination des professionnels et de lieux de soins pertinents, éducations thérapeutiques, suivi, etc.). Les parcours sont bâtis dans une approche multidisciplinaire pour couvrir l'ensemble des besoins d'accompagnement de la personne.

Des équipes pluridisciplinaires et des plateaux techniques pour des soins de qualité

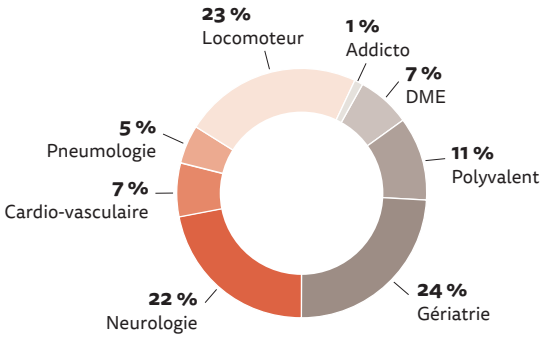
Au cœur du dispositif, le patient est pris en charge par des médecins spécialistes (cardiologues, pneumologues, gériatres, neurologues etc.) et une équipe pluridisciplinaire (kinésithérapeutes, APA, diététiciens, psychologues, assistants sociaux, orthophonistes, etc.). Le patient bénéficie d'un programme personnalisé et adapté à sa pathologie, grâce à un plateau technique performant (vastes espaces de rééducation, piscines) et des appareils de qualité.

Une expertise médicale et technique reconnue

Les savoir-faire des SMR LNA Santé reposent sur la qualité de l'accompagnement humain et la performance des plateaux médicaux mis à disposition. Par ailleurs, les progrès de la médecine engagent les équipes à enrichir régulièrement leurs pratiques et à relever de nouveaux défis, notamment en contribuant activement à l'évolution de l'offre de santé sur les territoires d'implantation (télémédecine, technologie de pointe en rééducation, etc.).

Principales spécialités du secteur chez LNA Santé

Répartition par spécialité du nombre de journées sur 2025



Source : LNA Santé en 2025

02

FOCUS

Le modèle de financement des SMR

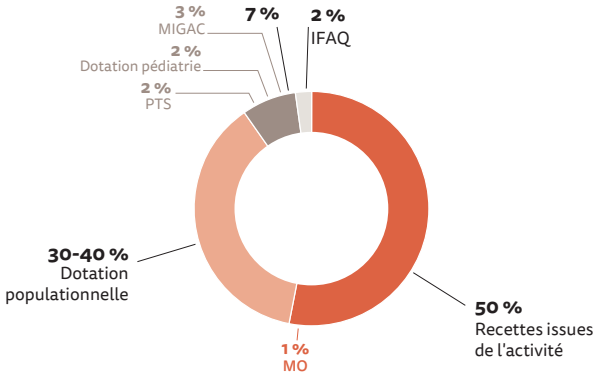
Depuis le 1er janvier 2024, la réforme du financement SMR prévoit que les activités de soins médicaux et de réadaptation (SMR) se voient appliquer un nouveau modèle de financement, au moyen d'un système combinant des dotations forfaitaires prenant en compte les particularités locales de chaque territoire et finançant les charges d'exploitation de leurs plateaux techniques, ainsi qu'une tarification à l'activité. Le financement à la qualité (IFAQ) demeure. Ce nouveau modèle, décliné en plusieurs compartiments, est représenté comme suit :

La prise en compte de la **qualité**

Des compartiments dédiés **aux activités et équipements spécialisés** pour en stabiliser le financement et en piloter le déploiement

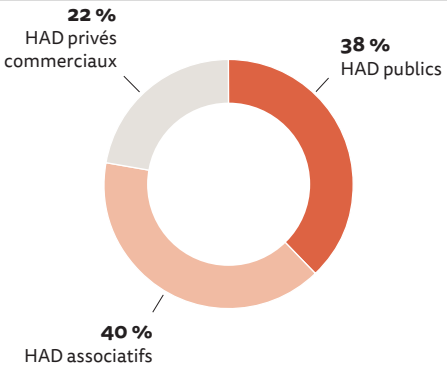
Un compartiment de financement dédié à la **réduction proactive des inégalités territoriales,** qui met en relation un besoin de santé et une enveloppe de financement

Des compartiments de financement au fil de l'eau pour **reconnaître en temps réel les dynamiques d'activité**



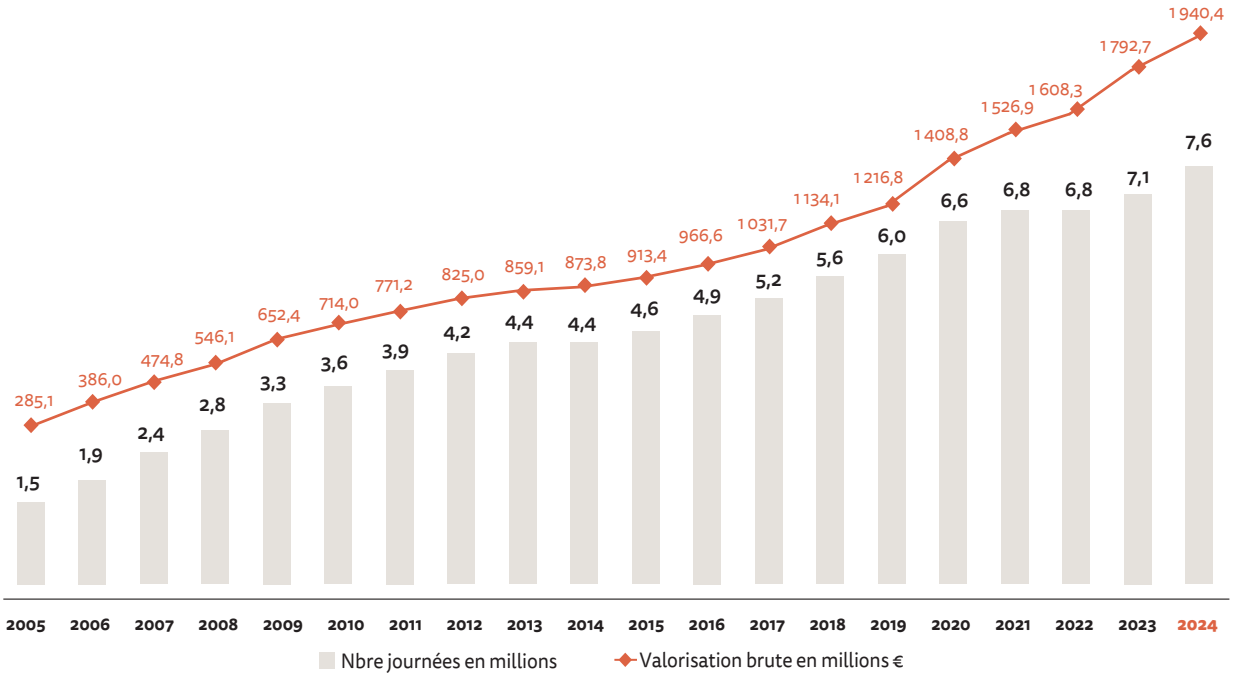
2.1.4. Sanitaire – Hospitalisation à domicile (HAD)

2.1.4.1. Le marché

	Patients fragilisés	Principaux partenaires
HAD	• Soins palliatifs • Soins de nursing lourds • Pansements complexes • Prise en charge de la douleur • Assistance respiratoire • Nutrition entérale, parentérale • Traitement intraveineux • Chimiothérapie anticancéreuse • Surveillance post-chimiothérapie, radiothérapie et aplasie • Rééducation orthopédique et neurologique • Ante et post-partum pathologique • Prise en charge psychosociale • Mention enfants de moins de 3 ans • Mention réadaptation	• Établissements de santé (EHPAD, USLD, SMR, MCO, Urgences, soins palliatifs, etc.) • Réseaux de santé • Santé mentale (adulte) • Professionnels libéraux • Médecine de ville
Places	**184 526 patients pris en charge en HAD en 2024**	
Établissements	**281 en 2024**	
Répartition en capacité de lits/ places (temps plein)	 *Source : Rapport FNEHAD 2024-2025*	• En 2024, 7,66 millions de journées pour 309 050 séjours complets ont été totalisées. Le nombre de patients est en croissance de 10 % par rapport à 2023. • Coût global de l'HAD en 2024 : 1,94 Md€ soit 1,6 % seulement des dépenses d'hospitalisation.
Mission	L'hospitalisation à domicile (HAD) est une modalité d'exercice des missions de santé, à parts égales d'un établissement de santé avec hébergement. Elle permet d'assurer, au domicile du malade, des soins médicaux et paramédicaux continus et coordonnés en associant le médecin hospitalier, le médecin traitant et tous les professionnels paramédicaux et sociaux. L'HAD est une hospitalisation à temps complet. Elle couvre l'ensemble du territoire et constitue désormais une des réponses à l'aspiration grandissante de la population à être soignée dans son environnement familier quand la situation le permet. L'hospitalisation à domicile concerne des malades de tous âges – enfants, adolescents, adultes – atteints de pathologies graves aiguës ou chroniques, souvent multiples, évolutives et/ou instables qui, en l'absence de prise en charge en structure d'hospitalisation à domicile, seraient hospitalisés en établissement de santé traditionnel. Ces établissements sont obligatoirement généralistes et polyvalents, les patients étant pris en charge dans leur globalité. Les alternatives à l'hospitalisation mentionnées à l'article L. 6121-2 ont pour objet d'éviter une hospitalisation à temps complet ou d'en diminuer la durée. Les prestations ainsi dispensées se distinguent de celles qui sont délivrées lors de consultations ou de visites à domicile. Les structures d'hospitalisation à domicile permettent d'assurer au domicile du malade, pour une période limitée mais révisable en fonction de l'évolution de son état de santé, des soins continus et coordonnés. Ces soins à haute expertise médicale se différencient de ceux habituellement dispensés à domicile par la complexité et la fréquence des actes. Les structures d'hospitalisation à domicile peuvent également intervenir dans un établissement accueillant des personnes âgées et handicapées. Dans ce cas, les soins ne peuvent être délivrés à un résident que si l'état de santé de celui-ci exige une intervention technique.	
Admission	Médecin hospitalier ou médecin traitant pouvant orienter vers l'HAD	
Autorisation	Agence Régionale de Santé	
Financement	Assurance maladie selon la tarification à l'activité (T2A). • Le prix de la journée est établi selon les pathologies regroupées dans un mode de prise en charge. • Le tarif couvre les soins, les soignants et les traitements. • La dégressivité des tarifs est fonction de la durée du séjour.	

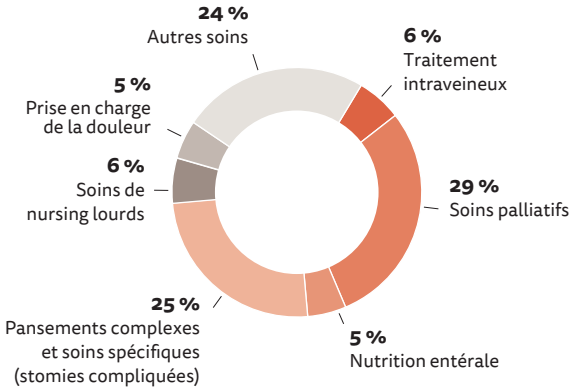
2.1.4.2. Le développement de l'activité

Nombre de journées HAD



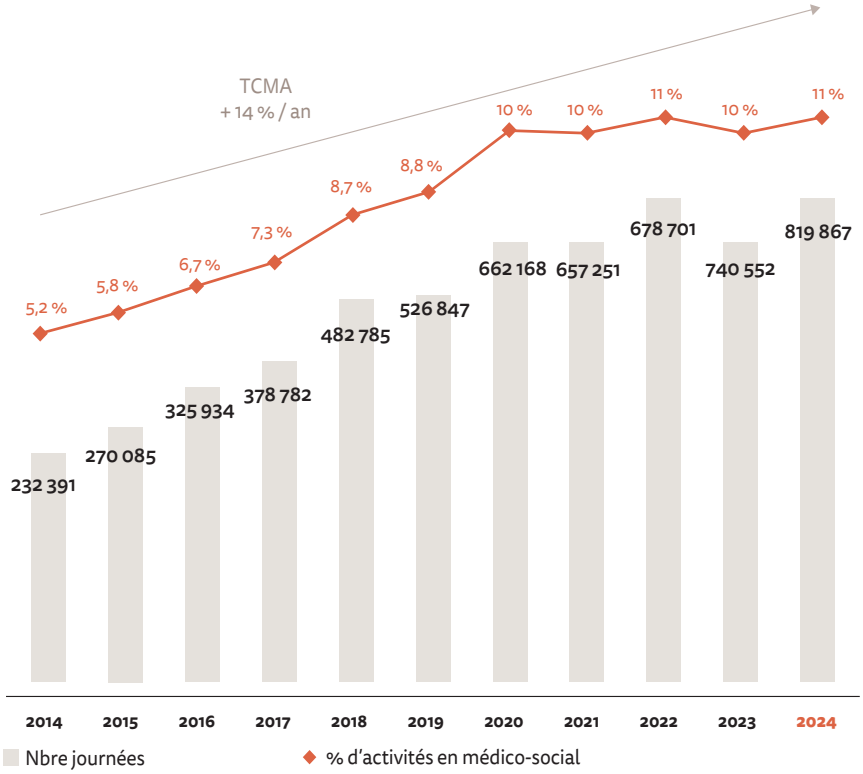
Source : Rapport FNEHAD 2024-2025.

Typologies principales des soins pris en charge (hors GHT 99)



Source : FNEHAD 2024-2025

Nombre de journées d'HAD en EHPAD



Source : PMSI - Rapport FNEHAD.

2.1.4.3. Les enjeux du secteur

La croissance de ce mode d'hospitalisation est encouragée par les pouvoirs publics depuis une dizaine d'années dans le but de limiter l'évolution des dépenses de santé de l'hôpital.

Le secteur, encore très atomisé, risque un effet ciseau réel avec des charges qui progressent plus rapidement que l'activité. Il va devoir se structurer afin d'accroître son volume d'activité, optimiser ses coûts et gagner en productivité.

De nombreux facteurs soutiendront la croissance de l'HAD dans les années à venir : loi de santé, maîtrise des dépenses d'assurance maladie, professionnalisation des structures, progression des pathologies éligibles à l'HAD, progrès des pratiques médicales et technologiques, fluidification des parcours de soins, reconnaissance des prises en charge coûteuses et naturellement une aspiration croissante des patients et de leur entourage. L'HAD joue maintenant un rôle clé dans la prise en charge des soins palliatifs avec des équipes mobiles et pluridisciplinaires qui se déplacent partout en France pour répondre aux besoins complexes des patients en fin de vie.

Depuis plusieurs années, la croissance du marché est soutenue par l'arrivée d'acteurs du secteur privé (associatif et commercial). Pour autant, aucun acteur majeur ne se distingue vraiment à ce jour.

Certains groupes d'EHPAD et de cliniques privées disposent de structures d'HAD.

Leur développement sur ce marché est cependant freiné par la complexité de l'organisation, les difficultés de management des équipes hors des murs et les contraintes tarifaires. Ces groupes vont néanmoins continuer à investir ce marché car ils disposent de capacités d'investissement et de leviers leur permettant de rationaliser et d'améliorer le fonctionnement et la performance des structures.

Tous les départements sont aujourd'hui pourvus d'au moins une structure d'HAD et le nombre de places offertes a progressé.

Acteur global de santé, LNA Santé dispose de tous les atouts pour renforcer la place de l'ambulatoire au sein de son parc : ses expertises médicales et, surtout, ses capacités à coopérer avec ses partenaires et à s'adapter aux spécificités de chaque territoire. Grâce à ces atouts, **LNA Santé est rapidement devenue l'un des premiers opérateurs de l'HAD en France.**

FOCUS
De nouvelles mentions en HAD

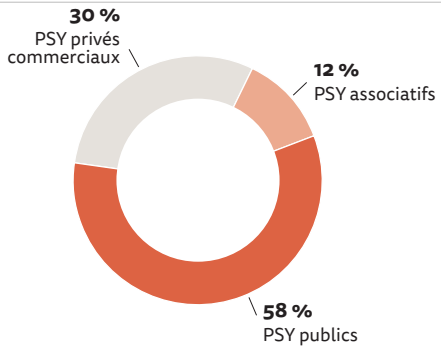
La réforme du droit des autorisations d'hospitalisation à domicile, entrée en vigueur au 1er juin 2023, érige l'HAD comme une activité de soins à part entière, permettant ainsi une reconnaissance de sa spécificité auprès des établissements de santé et des médecins libéraux.

L'autorisation précise désormais des mentions spécifiques de prises en charge, soit les mentions :

- Socle : ensemble des prises en charge à l'exception de celles entrant dans le périmètre des autres mentions ;
- Réadaptation : ensemble des prises en charge de réadaptation répondant aux critères définis (au moins 5 actes par semaine dispensés par au moins 2 professions de santé différentes) ;
- Pédiatrie : ensemble des prises en charge réalisées sur les enfants de moins de 3 ans dont la néonatalogie ;
- Ante et post-partum : ensemble des prises en charge réalisées dans le cadre du suivi ante et post-partum intégrant une dimension pathologique.

2.1.5. Sanitaire – Établissements de Psychiatrie

2.1.5.1. Le marché

	Patients fragilisés	Principaux partenaires
Ambulatoire	● Hospitalisation de jour	• Professionnels libéraux • Santé mentale (adulte) • Réseaux de santé
	● Hospitalisation de nuit	
Hébergement	● Hébergement complet • Troubles de l'humeur • Troubles liés à l'utilisation de substances psychoactives • Schizophrénie et troubles délirants • Troubles envahissants du développement • Troubles névrotiques	
Lits/places	**83 530 (Drees 2023)**	
Établissements	**577 (ATIH 2023)**	
Répartition en capacité de lits/ places (temps plein)	 *Source : DREES 2023*	• 410 000 patients hospitalisés en psychiatrie • Durées moyennes de séjours environ 54,4 journées • 17 millions de journées en hospitalisation complète • 4 millions de venues en temps partiels dont 95 % en hôpital de jour
Mission	Repérage et diagnostic précoce, accès aux soins rapide et adapté, suivi personnalisé et continu, réhabilitation sociale, prévention des risques, recherche autour des déterminants de santé mentale, organisation des dispositifs nécessaires aux hospitalisations sans consentement ainsi que les soins aux détenus	
Admission	Sur prescription médicale, sur demande d'un tiers	
Autorisation	Agence Régionale de Santé	
Financement	Assurance maladie	

Légende : ● Financement par l'Assurance maladie

2.1.5.2. Les enjeux du secteur

Les pathologies relevant de la psychiatrie sont au 3e rang des maladies les plus fréquentes (après le cancer et les maladies cardio-vasculaires).

Les troubles psychiatriques engendrent une forte mortalité (majorité des suicides).

Une personne sur cinq est concernée par un trouble psychiatrique et cela devient maintenant un enjeu majeur de santé en France.

La plupart des maladies mentales prennent une forme chronique avec de nombreuses récidives.

Les plus lourdes s'accompagnent d'une désocialisation rapide.

Le nombre de lits d'hospitalisation complète a été divisé par 2 en 30 ans (passant de 130 000 à moins de 50 000), grâce aux progrès des traitements médicamenteux.

On constate aujourd'hui une saturation de l'hospitalisation complète, mais cette dernière est analysée comme résultant plus d'un dysfonctionnement de l'offre de soins que d'une capacité insuffisante de lits. Néanmoins, en 2023, on note un recul des hospitalisations complètes et une hausse de l'activité en ambulatoire.

En 2023, le taux d'occupation des lits en hospitalisation complète en psychiatrie atteint 86 %, un niveau élevé par rapport aux autres disciplines hospitalières. Ce taux reflète notamment la durée moyenne de séjour importante et la chronicité d'une partie des troubles pris en charge, dans un contexte de réduction continue des capacités d'hospitalisation complète principalement dans le secteur public.

FOCUS
Modalités de financement de la psychiatrie

Depuis le 1er janvier 2023, le financement de l'activité de psychiatrie est caractérisé par un système de dotations prenant notamment en compte les particularités locales de chaque territoire, tout en poursuivant un financement à l'activité. Le financement à la qualité (IFAQ) a été désormais introduit pour les établissements exerçant des activités de psychiatrie.

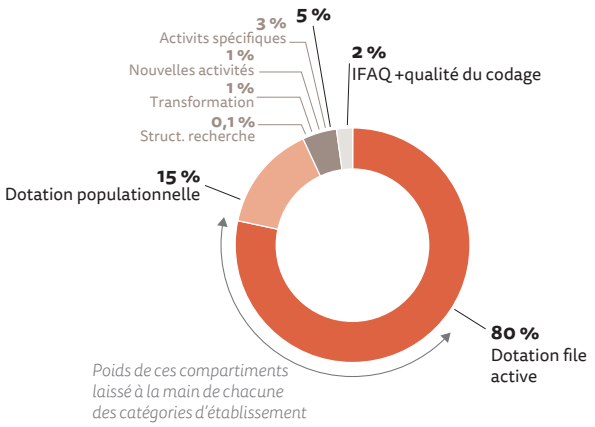
Ce nouveau modèle, décliné en plusieurs compartiments, est représenté comme suit :

La prise en compte de la **qualité**

Des compartiments dédiés **aux activités supra-régionales, aux nouvelles activités, à la structuration de la recherche** pour soutenir la transformation du secteur

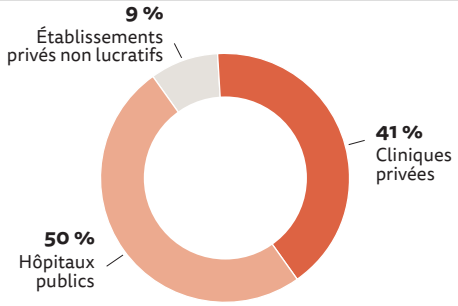
Un compartiment de financement dédié à la **réduction proactive des inégalités territoriales,** qui met en relation un besoin de santé et une enveloppe de financement

Pour valoriser l'activité des établissements en incitant aux alternatives à l'hospitalisation temps plein



2.1.6. Sanitaire – Chirurgie

2.1.6.1. Le marché

	Patients fragilisés	Principaux partenaires
Ambulatoire	● Hôpital de jour	• Établissements de santé amont et aval Médecine de ville
Hébergement Activités chirurgicales	● • Thoracique et cardio-vasculaire • Ophtalmologie • Orthopédie et traumatologie • Urologie • Viscérale • Neurochirurgie • Etc.	
Lits	**52 950 (Drees 2023)**	
Places	**21 407 (Drees 2023)**	
Établissements	**900 établissements pratiquant la chirurgie (Drees 2023)**	
Répartition de l'activité de chirurgie selon le secteur	 *Source : DREES 2023*	Sur 12,6 millions de patients hospitalisés en MCO : 1,79 million d'enfants de - de 18 ans (dont 722 000 naissances), 9,2 millions d'adultes de 18 à 79 ans et 1,5 million d'adultes de 80 ans et +. En 2024, le secteur de la chirurgie croît avec un nombre de séjours à 6,3 millions pour 5,8 millions en 2022 à savoir que le taux de chirurgie en ambulatoire est passé de 52% en 2017 à 62% en 2024.
Mission	L'activité de chirurgie est principalement réalisée par des établissements privés. Ceux-ci prennent en charge 65 % des séjours chirurgicaux. La part des cliniques privées est prépondérante dans plusieurs domaines d'activité : elle atteint notamment 70 % pour les interventions des tissus cutanés et sous-cutanés, 67 % pour les interventions ophtalmologiques et 57 % pour la chirurgie ORL et stomatologique. Contrairement aux établissements publics, la part de l'ambulatoire dans l'activité chirurgicale des cliniques privées est majoritaire (63 %), du fait d'une plus grande spécialisation dans des interventions peu complexes.	

Légende : ● Financement par l'Assurance maladie

2.1.6.2. Les enjeux du secteur

FOCUS
La chirurgie ambulatoire

La Chirurgie ambulatoire permet l'hospitalisation de moins de **12 heures, sans hébergement de nuit**.

Elle comprend les actes chirurgicaux programmés – et impérativement réalisés – dans le cadre sécurisé d'un bloc opératoire en vue de la sortie du patient le jour même de son intervention, sans risque majoré.

Ce « virage ambulatoire » est un axe fort de la stratégie nationale de santé et du projet de loi de modernisation du système de santé. Il permet, au bénéfice des patients et des équipes, de **recentrer l'hôpital sur les soins et non plus sur l'hébergement**. Cette démarche nécessite de réinterroger en profondeur l'organisation de la chirurgie en hospitalisation complète et en ambulatoire : accueil, consultations de pré-intervention, blocs, capacités en lits et en places… Mais aussi, l'organisation de l'ensemble de la structure – urgences, plateaux d'imagerie, consultations… – ainsi que **l'interface avec la médecine de ville**.

2.2. Facteurs de risques

LNA Santé est exposée à des risques, qui, en cas de survenance, pourraient avoir des effets défavorables significatifs sur ses activités, sa situation financière, sa réputation et ses perspectives.

Cette section présente les facteurs de risque significatifs auxquels l'Entreprise estime être exposée à la date du dépôt du Document d'Enregistrement Universel. Toutefois, LNA Santé peut être exposée à d'autres risques non spécifiques, ou dont elle n'a pas connaissance, ou dont les conséquences potentielles pourraient être sous-estimées, ou dont la réalisation n'est pas considérée à cette date, comme susceptible d'avoir un impact défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière, sa réputation ou ses perspectives.

La gestion des activités de LNA Santé prend en compte les principaux risques détaillés dans le tableau ci-dessous. Ces risques ont été évalués après prise en compte des procédures de gestion afin de présenter un impact net.

Le niveau de criticité nette est déterminé en fonction de la probabilité d'occurrence et du niveau d'importance du risque, tout en tenant compte des dispositifs de maîtrise et de contrôle existants qui en atténuent les impacts. Les risques sont présentés par catégorie de risque, dans l'ordre décroissant de niveau de criticité nette : élevé, significatif, moyen.

Catégorie de risque	Axe stratégique GE #3	Nature du risque	Niveau de criticité
Risques stratégiques	Axe 5 - Réussir notre développement territorial en France et en Europe	Risques liés aux mouvements de périmètre et intégrations d'activité	Moyen
Risques économiques et financiers	Axe 3 - Améliorer l'efficience et la capacité d'adaptation de nos organisations	Risques liés aux systèmes de tarification et à l'indexation des revenus	Significatif
	Axe 3 - Améliorer l'efficience et la capacité d'adaptation de nos organisations	Risques liés à l'inflation	Moyen
	Axe 3 - Améliorer l'efficience et la capacité d'adaptation de nos organisations	Risques liés à la structure de la dette	Moyen
Risques réglementaires, de conformité et éthiques	Axe 6 - Réduire notre empreinte environnementale	Risques liés à l'empreinte carbone	Moyen
Risques opérationnels	Axe 2 - Devenir l'employeur de référence des professionnels de santé	Risques de pénurie de personnel	Elevé
	Axe 2 - Devenir l'employeur de référence des professionnels de santé	Risques liés à la qualité de vie et aux conditions de travail	Significatif
	Axe 3 - Améliorer l'efficience et la capacité d'adaptation de nos organisations	Risques de cyberattaques	Significatif
	Axe 3 - Améliorer l'efficience et la capacité d'adaptation de nos organisations	Risques liés à la défaillance d'un fournisseur et/ ou d'approvisionnements	Significatif
	Axe 1 - Positionner la personne fragilisée et ses proches aidants comme des partenaires, au centre de notre organisation et de nos offres	Risques liés à la prise en soin des patients / résidents / aidants / proches	Moyen
	Axe 1 - Positionner la personne fragilisée et ses proches aidants comme des partenaires, au centre de notre organisation et de nos offres	Risques liés à la sécurité alimentaire	Moyen
	Axe 3 - Améliorer l'efficience et la capacité d'adaptation de nos organisations	Risques d'atteinte à la réputation	Moyen
	Axe 3 - Améliorer l'efficience et la capacité d'adaptation de nos organisations	Risques liés à la protection de la donnée personnelle et à la continuité du fonctionnement des SI	Moyen
	Axe 1 - Positionner la personne fragilisée et ses proches aidants comme des partenaires, au centre de notre organisation et de nos offres	Risques liés à l'adéquation de l'outil immobilier avec les besoins de santé et de sécurité des occupants	Moyen
	Axe 3 - Améliorer l'efficience et la capacité d'adaptation de nos organisations	Risques de non-adaptation au changement climatique	Moyen

2.2.1. Risques stratégiques

Risques liés aux mouvements de périmètre et intégration d'activité

Description du risque

Le mouvement de concentration amorcé il y a quelques années dans le secteur Médico-Social et Sanitaire a permis le développement de groupes de taille importante. La concurrence est devenue significative pour l'acquisition d'établissements indépendants et l'obtention d'autorisations de création d'activité. Le secteur privé participe au premier rang à ce mouvement.

Cependant, en dehors de quelques groupes actifs sur le secteur, celui-ci reste encore très atomisé, offrant de nombreuses opportunités de reprises. Le marché de la vente d'établissements tire notamment sa dynamique dans l'évolution du cadre réglementaire et le durcissement de l'environnement économique, dont le niveau de contrainte constitue un facteur d'accélération des mouvements de cessions. Faute de crédit disponible de l'Assurance maladie en France, la délivrance de nouvelles autorisations est gelée par les pouvoirs publics, à l'exception de quelques autorisations accordées par conversion de capacités existantes pour accompagner le virage vers les soins ambulatoires dans le champ de la rééducation et pour développer le recours à l'hospitalisation à domicile sur les territoires en sous-activité. Les besoins de recomposition de l'offre devraient néanmoins inciter au regroupement de petits établissements en vue de moderniser le parc d'établissements, améliorer la qualité de la prise en soin et la gestion des risques sanitaires, et assurer la pérennité économique sur des établissements de plus grande taille. En effet, le processus de transformation de l'offre nécessite des mises aux normes, des restructurations, des fermetures et des reconstructions d'établissements pour mieux répondre aux besoins des clients et aux enjeux de santé publique autour de la qualité de l'offre de soins et de la réduction des inégalités territoriales.

En plus de la raréfaction des cibles, la concurrence engendre une tension sur les prix de transaction et une complexité accrue des processus de reprise et d'intégration, l'outil immobilier à disposition de l'exploitant pouvant s'avérer peu ou pas du tout adapté à la prise en soin des résidents ou patients. Pour limiter l'impact économique et les risques liés à une inadéquation de l'outil de travail et/ou de l'offre de service avec les besoins de santé, LNA Santé s'emploie à définir et mettre en œuvre un projet médico-économique durable au sein de chaque établissement, pouvant nécessiter de reconstruire et de remettre à neuf l'ensemble immobilier.

LNA Santé possède une solide expérience des acquisitions d'établissements et des restructurations pour les mettre aux normes les plus strictes et aux standards de son modèle d'exploitation, notamment en termes de prestations offertes. Cet atout lui permet d'envisager la poursuite d'un développement maîtrisé sous la forme d'acquisitions d'établissements à l'unité ou de petits ensembles, à un rythme raisonnable permettant l'évolution ou la transformation de l'offre.

Lors d'acquisitions, LNA Santé peut être amenée à procéder à des changements d'organisations pour les recentrer au plus juste au service des patients et résidents. Ces réorganisations peuvent affecter ponctuellement les relations du Groupe avec son personnel sur un site déterminé. Ces perturbations sont alors susceptibles d'influer temporairement sur l'activité de l'établissement.

Par ailleurs, LNA Santé peut être amenée à reprendre des établissements pâtissant d'une mauvaise réputation auprès des familles, des prescripteurs ou des autorités publiques. Le redressement de l'activité de l'établissement peut alors s'avérer plus lent que prévu et les conditions de prise en soins de moindre qualité que celles qui prévaudront à la mise en place du futur projet d'exploitation, sur un site neuf ou remis à neuf.

Moyens de maîtrise

Pour mener à bien sa politique de croissance et limiter les risques de perte d'opportunités, LNA Santé s'appuie sur une direction développement et montage d'opérations qui a pour mission de détecter et démarcher les cibles potentielles (établissements et fonciers pour les reconstruire éventuellement).

En complément, un Comité de développement se réunit mensuellement pour piloter l'avancement des projets de croissance (prospects, études, veille, appels à projets…) et coordonner les opérations de développement. Ce Comité regroupe des équipes pluridisciplinaires autour de la direction générale.

Concernant l'intégration des établissements au modèle LNA Santé, l'Entreprise s'appuie d'une part sur l'expérience acquise dans les reprises, les transformations et la conduite du changement associé, et d'autre part sur un processus d'intégration robuste piloté par le directeur d'exploitation de la structure concernée, avec l'implication des équipes support du siège.

2.2.2. Risques économiques et financiers

Risques liés aux systèmes de tarification et à l'indexation des revenus

Description du risque

En raison de ses activités, LNA Santé est soumise à une réglementation et à un système de financement, partiellement ou entièrement administré, pour chacun de ses secteurs : Médico-Social en France, Sanitaire en France, International (Belgique et Pologne).

En règle générale, les actes de soins et de préservation de l'autonomie en France et en Belgique sont financés par les pouvoirs publics, tandis que les prestations d'hôtellerie et de confort sont prises en charge par les patients et résidents. En Pologne, les activités exploitées par LNA Santé ont une tarification et un financement régis par les principes du marché.

Toute décision des pouvoirs publics visant à limiter les modalités de financement pourrait avoir des répercussions négatives sur l'activité, le modèle économique, la situation financière et les résultats de l'Entreprise.

Moyens de maîtrise

LNA Santé maintient une veille active et continue sur les projets relatifs à la tarification et au financement afin de maîtriser pleinement les différents éléments et de pouvoir anticiper leurs impacts. Cette surveillance permet d'évaluer de manière proactive les opportunités offertes par ces projets, ainsi que d'identifier les risques potentiels qui pourraient affecter l'activité de l'Entreprise.

Lorsque des menaces sont identifiées, une analyse des données précise et détaillée des impacts de ces décisions est réalisée. Une sensibilisation des pouvoirs publics aux risques induits par leurs décisions est ponctuellement réalisée (en direct ou par l'intermédiaire des fédérations représentatives des activités opérées). Ces informations permettent de prendre les mesures nécessaires pour limiter les effets négatifs sur l'organisation et la stratégie de l'Entreprise. À titre d'exemple, les réformes du financement (SMR, MCO, EHPAD…) ou les mesures sociales comme le Ségur de la Santé, font l'objet d'une attention particulière.

Cette approche proactive permet non seulement de mieux comprendre les évolutions du secteur, mais aussi de sécuriser l'Entreprise face aux changements réglementaires, de tarification ou de financement.

Risques liés à l'inflation

Description du risque

2025 a été une année d'inflation modérée et plus faible que les années précédentes. La tendance inflationniste 2026 est, elle aussi, modérée. La hausse des prix des matières premières, des consommables et des prestations de service est modérée ; cependant le risque de volatilité est toujours présent et dépendant du contexte international et météorologique.

Malgré une baisse des coûts des énergies en 2025, LNA Santé maintient une attention particulière au prix des énergies (gaz et électricité) nécessaires au fonctionnement des établissements, au coût des travaux immobiliers engagés pour la construction, la rénovation et l'extension de bâtiments, et également aux coûts alimentaires, pour lesquels le risque de volatilité des prix reste le plus marqué.

L'inflation impacte aussi les salaires, notamment dans les établissements où le recrutement est en tension.

Par ailleurs, l'Entreprise a fait le choix afin de limiter son endettement, d'externaliser les bâtiments à la découpe via principalement le dispositif fiscal de Loueur Meublé. Ainsi, LNA Santé est locataire de 80 % de son parc d'établissements. L'Entreprise est exposée à l'augmentation des loyers qui pourrait intervenir soit à travers le renouvellement du bail soit à travers les indexations définies par les termes du contrat.

Moyens de maîtrise

LNA Santé s'appuie sur la direction immobilier construction pour maîtriser les coûts de construction et améliorer la performance énergétique des bâtiments. Par ailleurs, la direction des achats assure une veille économique active des fournisseurs et pilote les risques de hausse tarifaire dans le cadre des contrats Groupe. Elle étudie avec précision et négocie les conditions de toute demande de révision tarifaire. Lorsque cette dernière intervient pour une raison impérieuse en dehors des dispositions prévues dans le contrat, elle veille à objectiver la motivation de la demande en cherchant à maintenir une relation équilibrée avec ses partenaires dans le meilleur respect possible des engagements contractuels.

L'évolution de la masse salariale fait l'objet d'une attention particulière et est encadrée par les négociations annuelles obligatoires (NAO).

LNA Santé a aussi fait le choix depuis de nombreuses années d'internaliser la fonction de gestion des relations avec les bailleurs *via* une structure nommée BIAGIS. Ce dispositif favorise des échanges réguliers et constructifs avec les bailleurs pour maintenir une relation équilibrée entre les parties prenantes au regard des engagements réciproques et des conditions parfois évolutives de l'environnement du bien immobilier, objet du contrat de bail.

Risques liés à la structure de la dette

Description du risque

LNA Santé met en œuvre une politique de diversification de ses sources de financement en combinant des financements bancaires et des financements désintermédiés sur des maturités courtes, moyennes et longues allant de 1 mois à 15 ans.

La structure des financements se répartit comme suit :

En milliers d'euros	JJ à 1 an	1 an à 5 ans	Au-delà	Total encours	%
Euro-PP à taux fixe	(68)	89 867	-	89 799	20 %
Prêts à taux fixe	9 007	19 872	7 701	36 580	8 %
Prêts à taux variable couvert	74 606	121 207	1 451	197 264	45 %
Sous-total couvert	**83 545**	**230 946**	**9 152**	**323 643**	**73 %**
Prêts à taux variable non couvert	181	46 506	-	46 687	11 %
NEU CP* non couvert	71 000	-	-	71 000	16 %
Sous-total non couvert	**71 181**	**46 506**	**-**	**117 687**	**27 %**
TOTAL	**154 726**	**277 452**	**9 152**	**441 330**	**100 %**
Part relative	35 %	63 %	2 %	100 %	

** NEU CP (Negotiable EUropean Commercial Paper) : dénomination commerciale des titres négociables à court terme.*

Au 31 décembre 2025, 72 % de la dette financière du Groupe est à taux variable. L'augmentation significative des taux variables aurait un impact sur les charges financières de l'Entreprise.

Par ailleurs, en cas de mauvaise notation financière ou extra-financière, il existe un risque que la marge de crédit proposée par les prêteurs croisse significativement, avec en conséquence une augmentation de la charge financière de l'Entreprise.

Moyens de maîtrise

Pour couvrir le risque de taux d'intérêt lié à la structure de sa dette financière, LNA Santé utilise des produits dérivés d'échange de taux d'intérêt (swaps et caps). Ces produits dérivés sont qualifiés comptablement au sens des normes IFRS en instruments de couverture.

L'objectif de ces transactions est de transformer le taux variable de la dette en taux fixe et d'encadrer le risque de taux en fonction des anticipations de leur évolution.

Cette politique peut donner lieu en cours d'exercice, et en fonction de l'évolution des taux de marchés, à des ajustements dans les positions de couverture.

Le montant des contrats de couverture représente au 31 décembre 2025 un risque couvert de 198 139 milliers d'euros.

Ces couvertures portent sur des taux de 0,00 % à 4,48 % dont les échéances sont comprises entre le 11 janvier 2026 et le 10 décembre 2031.

La dette couverte partiellement concerne principalement des financements de l'activité immobilière (le crédit syndiqué, les titres négociables à court terme et les crédits promotion).

En retenant une hausse de 1 % des taux d'intérêt applicables à l'encours à taux variable et réglementé, les charges financières complémentaires seraient de 1 177 milliers d'euros.

Par ailleurs, l'Entreprise dispose au 31 décembre 2025 d'une trésorerie nette de 94 730 milliers d'euros, à comparer à la part de la dette non couverte de 117 687 milliers d'euros. Le risque sur le montant non couvert s'en trouve donc réduit : l'impact d'une hausse de taux d'intérêt se traduisant par une hausse de la charge d'intérêt, d'une part, et par une hausse des produits d'intérêt générés par les placements de trésorerie, d'autre part.

La dette résiduelle non couverte après imputation de la trésorerie s'établit à 22 958 milliers d'euros, soit 5 % de la dette brute, et concerne principalement la dette immobilière à court terme, constituée des encours de travaux avant cession.

Le Comité d'audit, dans le cadre de sa mission de supervision du processus d'évaluation et de gestion des risques, valide la politique de couverture de taux à mener sur proposition de la direction financière. Le service trésorerie et financement est chargé de la mise en œuvre de cette politique et informe le Comité d'audit régulièrement de son avancement.

En complément, les singularités de LNA Santé, que ce soit son ADN entrepreneurial et familial, sa gouvernance indépendante dans laquelle sont associés les salariés, ou la robustesse de son modèle médico-économique constituent des atouts essentiels pour conduire ses métiers dans la durée et obtenir de ses prêteurs des conditions d'accès au financement favorables au regard de ses besoins tout au long du cycle de ses activités (acquisition, intégration, transformation et exploitation à pleine maturité des établissements). À cet égard, LNA Santé s'est donnée comme cap de poursuivre un développement durable au travers de son statut d'entreprise à mission. D'autre part, l'Entreprise s'est toujours attachée à communiquer une information transparente et détaillée répondant aux besoins de compréhension des acteurs du marché : prêteurs, investisseurs, régulateurs, agences de notation, assureurs crédits, analystes… La Banque de France a attribué à LNA Santé en 2025 la cotation A2- (après B2- en 2024). Cette évolution signifie que LNA Santé, dont le chiffre d'affaires est désormais supérieur à 750 millions d'euros, démontre toujours une capacité très satisfaisante à respecter ses engagements financiers.

2.2.3. Risques réglementaires, de conformité et éthiques

Risques liés à l'empreinte carbone

Description du risque

La réduction de l'empreinte environnementale constitue l'axe 6 du projet stratégique. La société a identifié les risques principaux suivants liés à la décarbonation (source : bilan carbone 2025) :

- L'empreinte carbone des achats (hors alimentation) qui représente 42 % du bilan carbone ;
- L'empreinte carbone des bâtiments, qui représente 21 % du bilan carbone (construction et énergie) ;
- L'empreinte carbone liée à l'alimentation, qui représente 17 % du bilan carbone ;
- L'empreinte carbone des déplacements domicile-travail et professionnel qui représente 12 % du bilan carbone.

Le non-respect des réglementations en vigueur en matière d'environnement pourrait également impacter la réputation de l'Entreprise et avoir un impact financier.

Moyens de maîtrise

Les moyens de maîtrise liés à l'empreinte carbone sont décrits en détail dans la partie Changement climatique de l'état de durabilité.

La réduction de l'empreinte carbone des achats passe par la prise en compte de critères RSE dans la sélection des fournisseurs et par le déploiement de la charte fournisseurs achats responsables.

La réduction de l'empreinte carbone des bâtiments passe par :

- L'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments existants, via :
  - La supervision en temps réel des consommations d'énergie ;
  - Le suivi de la maintenance et des entretiens périodiques des équipements consommateurs d'énergie afin de déceler d'éventuelles pertes de performance ou dérèglements ;
  - L'optimisation des réglages et consignes de fonctionnement des équipements ;
  - Le remplacement d'équipements hors service ou en perte de performance par des systèmes plus performants ;
- La prise en compte du critère carbone dès la conception des projets afin de rechercher les solutions technico-économiques les plus performantes d'un point de vue consommation d'énergie futur et poids carbone ;
- La réalisation d'audits détaillés sur quelques établissements et la sensibilisation des équipes aux comportements éco responsables en lien avec le chauffage et la climatisation.

La réduction de l'empreinte carbone liée aux déplacements domicile-travail et professionnels s'appuie notamment sur le déploiement d'un parc de véhicules électriques en remplacement des véhicules à faibles émissions, sur le dispositif mobilité durable (vélo, transports en commun, covoiturage) et sur la charte des déplacements.

La réduction de l'empreinte carbone liée à l'alimentation se concentre essentiellement sur la lutte contre le gaspillage alimentaire, qui s'appuie sur la centralisation du référencement et sur un réseau de chefs référents.

L'ensemble des actions de décarbonation sont pilotées par le Copil transition écologique.

2.2.4. Risques opérationnels

Risques de pénurie de personnel

Description du risque

LNA Santé s'engage à recruter des collaborateurs qualifiés et pleinement investis, tout en respectant les valeurs fondamentales de l'Entreprise. Cependant, le recrutement de personnel fait face à une pénurie, variable en fonction des zones géographiques et des catégories de professionnels (soin et restauration en particulier).

Si cette pénurie venait à impacter l'organisation de plusieurs établissements, LNA Santé pourrait rencontrer des difficultés temporaires pour maintenir un taux d'encadrement adéquat au sein de ses structures et/ou garantir un niveau de qualification optimal du personnel. Si cette situation venait à perdurer ou à s'aggraver, elle pourrait avoir des répercussions sur la qualité de l'accompagnement fourni.

Moyens de maîtrise

Afin de limiter le risque de pénurie de personnel, LNA Santé a mis en place une politique sociale et un management adapté ainsi que des outils et dispositifs performants :

- une organisation des établissements par unités permettant de prévenir toute difficulté individuelle et favorisant le travail en équipe grâce à un management de proximité et bienveillant ;
- un modèle de coopération managériale visant à responsabiliser, mobiliser et fidéliser le personnel ;
- l'adaptation permanente de l'outil de travail aux besoins ;
- la création d'un cabinet de recrutement interne qui intervient en partenaire des établissements pour sourcer et qualifier des candidatures sur des missions confiées, mais aussi pour une amélioration continue du processus de recrutement (évolution des outils via le recours à un nouveau système de gestion des candidatures afin d'améliorer la visibilité des offres et le volume de candidatures, travail sur l'attractivité des offres diffusées, sensibilisation régulière des managers sur les étapes clés et notamment les entretiens pour une montée en compétence) ;
- un parcours d'intégration balisé pour accompagner la prise de poste à partir de la confirmation d'embauche et sur toute la première année (visite, rencontres acteurs clés, points d'étape…) avec une logique d'amélioration continue ;

- une politique sociale robuste pour accompagner le quotidien et la trajectoire professionnelle de chacun et une politique d'intéressement à la performance axée sur des critères de bon fonctionnement et d'amélioration continue des établissements en cohérence avec les engagements de mission de l'entreprise ;
- une politique de formation professionnelle permanente, en externe et en interne en s'appuyant sur l'école LNA Formation ;
- l'organisation de temps forts collectifs depuis plus de 10 ans, visant à accroître la fierté des professionnels à l'endroit de leur métier et à favoriser les synergies, le partage et la rencontre entre des collègues issus d'établissements différents ;
- des engagements et un plan d'action à horizon 2027 (accords collectifs et convention de partenariat AGEFIPH) pour structurer des parcours professionnels qui offrent des perspectives dans la durée et favoriser le maintien dans l'emploi ;
- une priorité 2026 donnée à une méthodologie de questionnement, analyse et plan d'action pour agir de façon ciblée sur les causes de départ de l'établissement et impacter favorablement le taux de rotation.

Risques liés à la qualité de vie et aux conditions de travail

Description du risque

Dans notre secteur d'activité, les conditions de travail sont souvent complexes et difficiles, avec des horaires parfois incompatibles avec la vie personnelle. Les professionnels de ce secteur sont particulièrement exposés aux risques liés à l'activité physique.

Les risques liés à la qualité de vie et aux conditions de travail désignent les dangers pour la santé mentale, physique et sociale découlant des conditions de travail des collaborateurs. Ces risques peuvent également entraîner des accidents du travail et des cas d'absentéisme au sein des établissements. Un tel événement, susceptible d'affecter la qualité de vie et la sécurité du personnel, pourrait compromettre son intégrité physique ou psychologique, de manière réversible ou irréversible. Cela pourrait entraîner des conséquences importantes sur l'activité, la situation financière des établissements et la réputation de l'entreprise.

Moyens de maîtrise

Chez LNA Santé, la prévention des risques professionnels est gérée par un duo de référentes dédiées aux risques professionnels, avec le soutien d'une équipe de direction pluridisciplinaire composée de la direction générale, des ressources humaines, de la direction médicale, de la direction qualité et gestion des risques, ainsi que de la direction immobilière, et en collaboration avec les représentants du personnel. Cette approche se concrétise par plusieurs actions, dont :

- la mise en place de comités de pilotage des risques professionnels en établissement avec la nomination d'un référent risques professionnels et de référents prévention pour chaque métier, ce qui permet la constitution d'un réseau efficace ;
- le déploiement du dispositif de formation interne axé sur la Prévention des Risques liés à l'Activité Physique (PRAP) ;
- des tests d'outils et de matériel innovants en Copil innovation ;
- la mise en place de rails plafonniers ;
- le partage et l'analyse réguliers des indicateurs d'accidentologie pour mieux piloter la trajectoire ;
- l'analyse des causes des accidents du travail permettant d'identifier les causes profondes de leur survenue ;
- des actions régulières de sensibilisation sur l'importance de l'activité physique ou sportive au quotidien ;
- l'accompagnement des établissements où l'accidentologie est la plus forte ;
- le déploiement d'actions de formation aux risques routiers en particulier pour les professionnels travaillant en HAD ;
- le questionnement de l'ensemble des professionnels deux fois par an sur leur bien-être global, leurs attentes et la perception du métier et de l'organisation, pour guider des évolutions.

Risques de cyberattaques

Description du risque

L'activité de l'entreprise est liée à l'utilisation quotidienne des systèmes d'information ; par conséquent LNA Santé est dépendante de leur bon fonctionnement. Les risques liés à l'accès aux solutions numériques de santé et de gestion, à la continuité du fonctionnement des connexions avec l'écosystème de l'entreprise (autorités de santé, dossier médical partagé…), à l'hébergement des données de santé, à la confidentialité et l'intégrité des informations qu'elles contiennent, constituent des enjeux essentiels, notamment pour les activités critiques médicales et de soins couverts par le DPI (dossier patient informatisé) et le DUI (dossier usager informatisé).

Une altération, une dégradation des performances ou une interruption des systèmes d'information serait de nature à perturber, ralentir, arrêter, différer, détériorer ou perdre tout ou partie des activités, ce qui nécessite donc de garantir la continuité de service du système d'information.

De plus, comme toute entreprise ayant recours aux systèmes d'information dans la conduite quotidienne de ses métiers, LNA Santé est susceptible à tout moment de faire l'objet d'une cyberattaque. Une cyberattaque se définit comme tout type d'action offensive qui vise des infrastructures, serveurs, bases de données et/ou logiciels informatiques, ainsi que des réseaux, postes de travail informatiques (PC, tablette, téléphone, …), en s'appuyant sur diverses méthodes, pour rendre inaccessible, corrompre, voler, modifier ou détruire les données des systèmes informatiques.

La perte, l'arrêt, la corruption ou la modification des systèmes d'information pourrait impacter la prise en soin des résidents et patients ou la qualité de service des professionnels, nuire à la réputation de l'entreprise et avoir des répercussions négatives sur ses activités et ses finances.

Moyens de maîtrise

LNA Santé dispose d'une direction des systèmes d'information expérimentée et organisée par domaines d'expertise, chargée d'élaborer les orientations de l'entreprise en matière de sécurité du système d'information et de piloter leur mise en œuvre. Afin de mieux appréhender les risques, LNA Santé dispose d'un centre d'expertise sur la Sécurité du Système d'Information.

Son Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information (RSSI) définit la politique de sécurité du système d'information (prévention, protection, défense, résilience, remédiation) et veille à son application en concertation avec la Direction de la Qualité et Gestion des Risques. Il assure un rôle de conseil et d'information de tous les collaborateurs concernés sur tous les sujets relatifs à la sécurité et à la continuité d'activité, en lien avec toutes les parties prenantes (ANSSI, CERT Santé, HAS, Comité d'audit…).

L'ensemble des règles liées à la sécurité des systèmes d'information est formalisé au sein d'une politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI) déclinée en une charte des utilisateurs, une charte des administrateurs et une charte des prestataires, qui encadrent les usages du système d'information. Une grande attention est apportée aux conditions d'accès au système d'information par les fournisseurs et les prestataires intervenants sur le système d'information dans les locaux d'activité et hors site.

À cela vient s'ajouter un programme de sensibilisation de l'ensemble des utilisateurs du système d'information aux risques de cyberattaque et aux bonnes pratiques d'hygiène numérique. Les équipes de direction sont particulièrement sensibilisées aux risques de fraudes informatiques.

Enfin, LNA Santé met en œuvre un plan pluriannuel d'évolution de son infrastructure pour assurer la redondance de ses systèmes, en améliorer la supervision, et optimiser les conditions de reprise et de continuité d'activité au moyen d'une politique d'investissement adaptée et graduelle.

Les établissements récemment intégrés font systématiquement l'objet d'un audit de sécurité des systèmes d'information, puis d'un plan de convergence, visant à les rendre conformes à la PSSI de LNA Santé.

Pour réduire les risques liés à la cybersécurité, LNA Santé investit chaque année dans de nouveaux outils et protocoles de sécurité, tout en assurant la mise à jour régulière de l'ensemble de ses équipements. Des audits et des contrôles internes sont régulièrement effectués par le RSSI, auxquels s'ajoutent des audits de sécurité réalisés par des sociétés externes spécialisées.

LNA Santé suit les mesures de cybersécurité préventives recommandées par l'Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information (ANSSI) autour de 4 axes principaux :

1. Consolider sa défense périmétrique
   - Renforcer l'authentification sur les systèmes,
   - Appliquer le principe du « zéro trust » ;
2. Stopper la propagation de la menace
   - Accroître la supervision de sécurité ;
3. Compartimenter l'ensemble du système
   - Sauvegarder hors-ligne les données et les applications critiques,
   - Segmenter les réseaux ;
4. Se préparer à la crise
   - Établir une liste priorisée des services numériques critiques,
   - S'assurer de l'existence d'un dispositif de gestion de crise testé et adapté à une situation de cyberattaque.

Par ailleurs, afin de limiter les impacts, LNA Santé a souscrit une assurance cybersécurité qui couvre le remplacement des matériels, le coût du plan de remédiation et des pertes d'exploitation éventuelles.

Risques liés à la défaillance d'un fournisseur et/ou d'approvisionnements

Description du risque

Dans un contexte économique contraint, le risque de défaillance des fournisseurs s'est accru. Cette défaillance a pour potentiel effet la rupture soudaine de la chaîne d'approvisionnements de produits ou de services, nécessaires à la bonne gestion des exploitations, et/ou l'arrêt de projets immobiliers.

Moyens de maîtrise

LNA Santé s'est dotée d'un outil de suivi de la bonne santé financière de ses fournisseurs. Ce système permet d'être alerté de toute évolution chez les fournisseurs dans leurs structures juridiques, leurs représentants, leurs situations financières ou encore leurs délais de paiement.

LNA Santé a également mis en place une cellule d'analyse financière chargée de venir en appui à la direction des achats lorsqu'un prestataire stratégique voit sa situation financière se dégrader.

LNA Santé vérifie deux fois par an l'évolution de sa dépendance financière envers ses fournisseurs. En cas de dépendance avérée, un plan d'action avec le fournisseur est mené afin de réduire cette dépendance.

Dans le cadre des appels d'offres, les fournisseurs consultés font systématiquement l'objet d'une surveillance de leur santé financière et de la potentielle dépendance de l'Entreprise vis-à-vis d'eux.

L'Entreprise s'assure, dans les familles d'achats stratégiques, de disposer de plusieurs sources d'approvisionnement produit et/ou fournisseur, afin de limiter l'impact d'une potentielle défaillance et de disposer d'une solution capable d'être déployée rapidement sur les exploitations qui seraient touchées.

Enfin, un contact régulier avec ses partenaires les plus sensibles permet de s'assurer de la solidité et de la durabilité de la relation.

Risques liés à la prise en soin des patients / résidents / aidants / proches

Description du risque

Lors de la prise en charge d'un patient ou d'un résident, plusieurs risques ont été identifiés concernant la personne accompagnée :

- L'atteinte à la dignité, incluant le respect de l'intimité, la fin de vie et les restrictions éventuelles de la liberté d'aller et venir ;
- Le non-respect des droits fondamentaux, notamment le droit à une information claire et adaptée sur l'état de santé, ainsi que la recherche systématique et la prise en compte du consentement, en particulier chez les personnes présentant des troubles psychiatriques et/ou des troubles cognitifs évolutifs ;
- L'insuffisance ou le défaut de sécurisation des soins, susceptibles d'entraîner la survenue d'événements indésirables graves.

Ces situations peuvent résulter de manquements aux droits des patients et résidents ou relever de formes de maltraitance, qu'elles soient passives (dites ordinaires) ou actives, incluant des violences psychologiques ou physiques.

De tels incidents sont susceptibles d'avoir des conséquences majeures, tant sur le plan humain que sur l'activité, la situation financière et l'image de LNA Santé.

Moyens de maîtrise

Différents dispositifs permettent de maitriser ces risques :

- Ambassadeurs bientraitance et comités bientraitance

Afin de réduire les risques, et en particulier celui de la maltraitance, LNA Santé a instauré, dans chacun de ses établissements, des ambassadeurs bientraitance et des comités bientraitance. Ces professionnels ont pour mission de favoriser une réflexion continue sur la maltraitance ordinaire et de promouvoir des actions de bientraitance, tant auprès des patients et résidents que des proches aidants. Chaque année, LNA Formation organise des formations en plusieurs modules sur la bientraitance, destinées à l'ensemble des personnels des établissements. L'objectif de ces sessions est de sensibiliser chaque professionnel à son rôle et à son comportement bien-traitant envers les personnes vulnérables. Une attention particulière est accordée au rôle du management et aux principes de bientraitance tout au long du parcours de soin, servant de guide pour les établissements.

- Déploiement de la démarche SENS

La démarche SENS est déployée dans l'ensemble des EHPAD du groupe LNA Santé. Elle vise à renforcer les compétences des professionnels dans l'accompagnement des résidents présentant des troubles cognitifs neuro-évolutifs, en leur permettant de mieux comprendre l'origine, l'expression et l'évolution de ces troubles. Cette démarche contribue à l'adaptation des pratiques professionnelles afin de garantir une prise en soin respectueuse de la dignité, des droits et de l'autonomie des résidents.

- Structuration et diffusion de la réflexion éthique

Le séminaire annuel consacré à la bientraitance et à l'éthique réunit les ambassadeurs bientraitance des établissements, des proches de résidents ainsi que des représentants des usagers du secteur sanitaire de l'Entreprise. Il constitue un espace privilégié d'échanges et de co-construction autour des pratiques professionnelles, de la bienveillance et des enjeux éthiques en établissement.

LNA Santé considère le développement d'une culture éthique partagée comme un levier stratégique d'amélioration de la qualité des soins et de maîtrise des risques. L'accompagnement des personnes vulnérables confronte en effet les équipes à des dilemmes quotidiens, notamment en matière de liberté d'aller et venir, de gestion des risques liés à la contention, de respect de la dignité et de l'intégrité et de recherche et prise en compte du consentement.

Afin de soutenir les professionnels face à ces situations complexes, des comités et espaces de réflexion éthique sont déployés à différents niveaux territoriaux.

Une guidance méthodologique, co-construite avec les professionnels, a été élaborée afin de fournir un cadre opérationnel, des repères méthodologiques et des facteurs clés de succès pour le déploiement de ces espaces dans l'ensemble des établissements.

- Renforcement des outils de conformité et de gestion des risques

Dans le cadre des évaluations externes pilotées par la Haute Autorité de Santé (HAS) en EHPAD, la direction qualité et gestion des risques, en lien avec les directions juridique et médicale, a élaboré des fiches réflexes relatives au respect des droits des résidents.

Ces outils opérationnels portent notamment sur la liberté d'aller et venir, le respect de l'intimité et la recherche et la formalisation du consentement.

Enfin, la démarche E.S.P.R.I.T. vise à acculturer les équipes à une posture professionnelle fondée sur le questionnement, la responsabilité et l'amélioration continue. Elle constitue un levier structurant pour sécuriser les pratiques et renforcer la qualité de la prise en soin des patients, résidents, aidants et professionnels.

- Pilotage des réclamations et prévention des situations de maltraitance

Afin d'assurer un traitement réactif et rigoureux des signalements liés à des atteintes aux droits ou à des suspicions de maltraitance, une cellule peut être mobilisée. Cette instance analyse les réclamations reçues, évalue le niveau de criticité et accompagne les établissements dans la mise en œuvre d'actions correctives et préventives. Ce dispositif participe à la sécurisation des pratiques, à la prévention des risques juridiques et réputationnels et au renforcement de la confiance des résidents, des familles et des partenaires institutionnels.

Risques liés à la sécurité alimentaire

Description du risque

En raison de son activité de restauration au sein de ses établissements, LNA Santé attache une importance primordiale au respect rigoureux des normes d'hygiène et des exigences réglementaires applicables au secteur alimentaire. La maîtrise des points critiques liés à la sécurité sanitaire constitue une priorité essentielle afin de garantir la qualité et l'innocuité des repas servis.

Toute défaillance dans l'application de ces règles, qu'elle soit liée aux procédures de préparation, de conservation ou de distribution des denrées alimentaires, est susceptible d'entraîner des risques d'intoxication alimentaire, de contamination croisée ou d'infections. De telles situations pourraient avoir des conséquences graves sur la santé des patients, des résidents et des collaborateurs, tout en engageant la responsabilité de l'établissement.

Dans ce contexte, la mise en œuvre de protocoles stricts, le contrôle régulier des pratiques et la formation continue du personnel constituent des leviers indispensables pour assurer un haut niveau de sécurité sanitaire et préserver la confiance des usagers.

Moyens de maîtrise

L'ensemble des établissements dispose d'un Plan de Maîtrise Sanitaire (PMS) dédié à l'activité de restauration. Ce dispositif formalise l'organisation et les mesures mises en œuvre afin de garantir la sécurité alimentaire. Il détaille notamment l'application de la méthode HACCP, l'identification et la surveillance des points critiques, ainsi que l'ensemble des bonnes pratiques d'hygiène. Le PMS encadre également les procédures de contrôle, de traçabilité et d'enregistrement à chaque étape du processus : réception des denrées, stockage, préparation, production, distribution et gestion des déchets.

Afin de renforcer ce dispositif interne, un processus de contrôle externe de l'hygiène est mis en place par l'intermédiaire d'un laboratoire indépendant. Celui-ci réalise régulièrement des prélèvements et des analyses microbiologiques en cuisine, ainsi que des audits d'hygiène. Les résultats sont transmis simultanément à l'établissement concerné et au siège, permettant un suivi centralisé, une analyse comparative et la mise en œuvre rapide d'actions correctives si nécessaire.

Par ailleurs, des chefs référents sont désignés pour accompagner les établissements. Leur rôle consiste à apporter un appui technique, harmoniser les pratiques, partager les retours d'expérience et soutenir les équipes dans l'amélioration continue des standards de qualité et de sécurité alimentaire.

La formation du personnel de cuisine de tous les établissements est organisée via un organisme partenaire extérieur, intégrant également les directions d'établissements.

Risques d'atteinte à la réputation

Description du risque

Le secteur de la Santé subit depuis plusieurs années d'importantes répercussions médiatiques, économiques et financières.

Compte tenu des spécificités de son modèle d'affaires, LNA Santé considère que le risque de réputation pourrait principalement avoir des impacts sur :

- la valorisation boursière ;
- la croissance externe ;
- la capacité d'endettement ;
- l'attractivité des métiers ;
- la confiance des familles ;
- la pression réglementaire : renforcement des contrôles et des obligations d'information.

Moyens de maîtrise

Le modèle économique de LNA Santé a traversé la crise sanitaire et médiatique sans dommage majeur sur le plan des activités, des finances et de la réputation. Alors que la succession de crises qui ont touché le secteur de la Santé ont mis à l'épreuve le "modèle" de certains acteurs, le projet de LNA Santé s'est trouvé conforté dans ses fondamentaux. La dynamique d'activité et les performances opérationnelles associées en sont une traduction concrète. Au-delà des turbulences, LNA Santé, entreprise née à Nantes il y a plus de 30 ans, inscrit son action dans le temps long avec la constance et la stabilité que lui confère sa gouvernance d'entreprise familiale indépendante.

En 2025, le taux d'occupation des établissements médico-sociaux s'établit à 93% pour l'ensemble des sites français et belges. Cette excellente performance démontre les efforts de LNA Santé en matière d'accompagnement personnalisé.

Pour répondre à ce risque le mieux possible, plus de 9 600 professionnels s'engagent quotidiennement avec conviction et humilité. Dans un secteur en proie au questionnement, il apparaît aussi primordial de disposer d'un socle de valeurs partagées et d'un cap. Le projet stratégique Grandir Ensemble 3 est l'occasion d'affirmer encore plus fortement le rôle sociétal que l'Entreprise aspire à jouer dans les prochaines années et la manière dont elle souhaite se positionner pour répondre collectivement aux défis du secteur de la santé. Le statut de société à mission s'inscrit naturellement dans le prolongement de sa raison d'être, de ses valeurs et de ses singularités d'entreprise familiale, à la culture entrepreneuriale. La cellule réclamations, composée de membres de la direction juridique, de la direction médicale, de la direction qualité et gestion des risques, et de la direction prospective, communication et marketing, peut se réunir à tout moment à la demande des établissements.

Tout en gardant le cap, l'Entreprise fait preuve d'agilité pour adapter son pilotage à un environnement changeant, en faisant face tout à la fois aux contraintes économiques, à la transformation de son parc, à la recherche de l'efficience et à la mise au point exploratoire de nouvelles offres de santé. Les équipes sont pleinement mobilisées pour adresser ces défis, et leur fierté d'exercer leur métier et d'appartenir à LNA Santé constitue des facteurs de modération du risque réputationnel. Les métiers de la Santé font écho à des enjeux sociétaux multiples. Ils portent en eux une mission d'intérêt général que LNA Santé a à cœur de servir, avec la contribution de l'ensemble des parties prenantes, en relevant avec audace les défis de la santé.

Risques liés à la protection de la donnée personnelle et à la continuité du fonctionnement des SI

Description du risque

L'activité de l'entreprise est liée à l'utilisation quotidienne des systèmes d'information ; par conséquent LNA Santé est dépendante de leur bon fonctionnement. Les risques liés à l'hébergement des données de santé et à la confidentialité et l'intégrité des informations qu'elles contiennent constituent des enjeux essentiels, notamment pour les activités critiques médicales et de soins couverts par le DPI (dossier patient informatisé) et le DUI (dossier usager informatisé).

Comme toute entreprise ayant recours aux systèmes d'information dans la conduite quotidienne de ses métiers, LNA Santé est susceptible à tout moment de faire l'objet d'une violation de données personnelles. Celle-ci se définit comme tout type d'action offensive qui vise des bases de données et/ou logiciels informatiques, ainsi que des postes de travail informatiques (PC, tablette, téléphone, ...), en s'appuyant sur diverses méthodes, pour corrompre, voler, modifier ou détruire les données des systèmes informatiques, entraînant une perte de disponibilité, d'intégrité ou de confidentialité, de manière accidentelle ou illicite.

La perte, l'arrêt, la corruption ou la modification des données personnelles pourrait impacter la prise en soin des résidents et patients ou la qualité de service des professionnels, nuire à la réputation de l'Entreprise et avoir des répercussions négatives sur ses activités et ses finances.

Moyens de maîtrise

LNA Santé dispose d'une direction juridique et d'une direction des systèmes d'information expérimentées et organisées par domaines d'expertise, chargées d'élaborer les orientations de l'Entreprise en matière de respect du Règlement Général de Protection des Données (RGPD) et de sécurité du système d'information, et de piloter leur mise en œuvre. Afin de mieux appréhender les risques, LNA Santé dispose d'un Délégué à la Protection des Données (DPO) et d'un centre d'expertise sur la Sécurité du Système d'Information piloté par son RSSI. Le DPO définit la politique de protection des données personnelles et ses implications sur la sécurité du système d'information en concertation avec le RSSI. Le DPO et le RSSI veillent conjointement à leur mise en application. Ils assurent un rôle de conseil et d'information sur tous les sujets relatifs à la protection des données personnelles.

Les règles RGPD définies par les Parlement et Conseil Européens et contrôlées par la Commission Nationale Informatique & Libertés (CNIL) sont déclinées en un registre des traitements et des procédures de gestion qui encadrent les usages des données personnelles. Une grande attention est apportée aux conditions d'accès aux données par les fournisseurs et les prestataires intervenants sur les données du système d'information dans les locaux d'activité et hors site.

À cela vient s'ajouter un programme de sensibilisation de l'ensemble des utilisateurs du système d'information aux risques de violation de données et aux bonnes pratiques d'hygiène numérique. Les équipes de direction sont particulièrement sensibilisées aux risques de fraudes informatiques.

Enfin, LNA Santé a mis en œuvre un plan pluriannuel d'évolution de son infrastructure pour assurer la sécurité et la redondance du stockage des données personnelles, en améliorer la supervision, et augmenter la performance des conditions de reprise et de continuité d'activité au moyen d'une politique d'investissement adaptée et graduelle.

Les établissements récemment intégrés font systématiquement l'objet d'un audit de sécurité des systèmes d'information, puis d'un plan de convergence, visant à les rendre conformes aux règles RGPD ainsi qu'à la PSSI de LNA Santé.

Afin de limiter le risque lié à la violation de données, LNA Santé investit tous les ans dans de nouveaux outils et de nouveaux protocoles de sécurité et maintient à jour l'ensemble de ses équipements. Des audits sont régulièrement effectués par l'expert interne RSSI, auxquels s'ajoutent des audits de sécurité réalisés par des sociétés externes.

LNA Santé suit les 25 mesures préventives du guide pratique RGPD, recommandées par la CNIL autour de 6 axes principaux :

1. Sensibiliser les utilisateurs (informer, authentifier, habiliter)
2. Sécuriser les équipements informatiques (postes de travail, serveurs, réseaux, locaux, sites web...)
3. Sécuriser les données (échanges, sous-traitance, fin de vie logiciels & matériels)
4. Gérer les incidents (tracer, sauvegarder, documenter la continuité de service, incidents & violations)
5. Maîtriser les innovations technologiques (analyse de risques, chiffrements, cloud, mobilité, API, IA)
6. Assurer l'intégrité, la résilience, la disponibilité et la confidentialité des données.

Risques liés à l'adéquation de l'outil immobilier avec les besoins de santé et de sécurité des occupants

Description du risque

LNA Santé accueille et prend en soin des résidents et patients au sein d'établissements recevant tout public, et se trouve donc soumise à une réglementation stricte en matière de sécurité des bâtiments. Elle se doit d'assurer l'intégrité physique de ses résidents et de ses patients mais également de ses collaborateurs et de tout visiteur amené à se déplacer à l'intérieur de ses établissements.

Le non-respect de l'ensemble de la réglementation pourrait venir engager la responsabilité civile ou pénale de l'Entreprise et avoir des conséquences financières défavorables, ainsi que porter atteinte à son image.

Moyens de maîtrise

Pour prévenir ces risques, la direction patrimoine, maintenance et sécurité, attachée à la direction immobilier et construction, est en charge de mettre en œuvre la politique de maintenance et de sécurité de l'ensemble du parc immobilier.

Cette politique s'appuie sur :

- un réseau de Référents Techniques et Sécurité (RTS). Rattachés hiérarchiquement à la direction patrimoine, maintenance et sécurité, ces agents de maintenance expérimentés assurent des missions transverses sur un périmètre d'établissements donnés. Les missions des RTS sont les suivantes :
  - être l'interface entre les établissements et la direction patrimoine, maintenance et sécurité,
  - assurer la formation en sécurité incendie du personnel des établissements,
  - réaliser des audits sur la sécurité et la maintenance dans les établissements,
  - superviser la saisie et le suivi des différents outils (GAMMEO, base patrimoine, inventaires…),
  - accompagner le suivi et le pilotage des contrats de maintenance des appareils techniques (notamment chaudières et systèmes de climatisation, système de sécurité incendie, groupe électrogène, téléphonie, ascenseurs…) réalisé par les équipes maintenance de chaque établissement,
  - participer à la réalisation des budgets maintenance et investissements des établissements,
  - être le relais et participer aux objectifs d'efficience énergétique,
  - préparer et participer aux commissions de sécurité ;
- des établissements neufs ou remis à neuf. Depuis sa création, LNA Santé considère que la qualité des infrastructures d'accueil détermine celle des services qui y sont dispensés. Ainsi l'Entreprise investit régulièrement dans son parc immobilier pour répondre aux exigences réglementaires mais également à ses propres standards ;
- une structure interne (LNA Services) en capacité d'intervenir sur l'ensemble du territoire pour mener des travaux d'entretien des locaux ;
- un réseau de prestataires et de conseils experts chargés d'accompagner les établissements dans le contrôle de la sécurité des installations, la conduite optimale des équipements, la maintenance préventive et curative, le plan d'investissements pluriannuel d'entretien des matériels et des installations techniques ;
- un outil de gestion de maintenance assistée par ordinateur (GMAO) : cette application déployée au sein des établissements permet de maîtriser les risques (suivi réglementaire, risque incendie, risque légionelle) et d'optimiser leur exploitation (suivi des coûts – contrat, travaux – suivi des interventions, suivis énergétiques).

Risques de non-adaptation au changement climatique

Description du risque

Depuis plusieurs décennies, le changement climatique influe sur les systèmes naturels et humains de tous les continents et de tous les océans.

Le risque lié au changement climatique s'identifie comme un risque lié à la vulnérabilité de l'entreprise par rapport aux variations des indices climatiques : précipitations, température, événements naturels extrêmes.

Afin d'avoir une vision exhaustive et documentée, LNA Santé a réalisé en 2023 une cartographie des risques liés aux changements climatiques sur l'ensemble de ses établissements. Le risque climatique pourrait entraîner une désorganisation ponctuelle au sein des établissements. L'analyse porte sur les principaux aléas climatiques, chroniques ou ponctuels, tels que la hausse de la température moyenne, les pluies abondantes, la hausse du niveau de la mer, les vagues de chaleur, les tempêtes et feux de forêt.

Le bilan de cette analyse complète montre que les trois principaux risques climatiques pour le patrimoine exploité par l'entreprise sont :

- l'augmentation de la température moyenne ;
- les vagues de chaleur ;
- les pluies abondantes.

Ce résultat est issu d'un travail méthodologique d'un bureau d'études externe qui :

- quantifie le risque d'exposition à chaque risque en fonction de la localisation du bâtiment et des principales cartes de risques connus,
- évalue la sensibilité du bâtiment.

Cette cartographie des risques liés aux changements climatiques prend en compte les impacts sur une durée de 30 ans (2021 – 2050) en considérant le scénario du GIEC le plus pessimiste (niveau de réchauffement le plus élevé).

Moyens de maîtrise

LNA Santé a anticipé ces contraintes climatiques en intégrant depuis une quinzaine d'années dans son cahier des charges immobilier les dispositifs techniques permettant de limiter les effets de l'augmentation des températures. Les immeubles sont conçus avec une isolation thermique performante et des protections solaires, permettant d'éviter à la chaleur de rentrer à l'intérieur du bâtiment. A l'intérieur des bâtiments, les salons d'unité dans les EHPAD, les plateaux de rééducation dans les établissements SMR et cliniques ainsi que les restaurants dans les établissements sont des pièces climatisées afin de pouvoir servir d'espace refuge en cas de besoin lié à une crise caniculaire. Le cahier des charges immobilier prévoit aussi que les chambres des établissements les plus exposés aux fortes températures soient climatisées, notamment dans les régions du sud du territoire national. Une alternative consistant à rafraîchir ou climatiser les circulations peut également être mise en œuvre.

D'autre part, face au risque de pluies abondantes, l'analyse du risque est réalisée avant le choix d'un terrain dans le cas des constructions neuves, et celles-ci sont réalisées en évitant de sur-imperméabiliser les parcelles.

En plus de l'adaptation des infrastructures aux besoins d'exploitation, la direction médicale et la direction qualité et gestion des risques mettent en place des procédures et des protocoles au sein des établissements de l'Entreprise pour garantir la sécurité des résidents et des patients.

Ainsi, chaque établissement a élaboré un plan bleu (pour les EHPAD) ou un plan blanc (pour les établissements sanitaires), conformément à la réglementation en vigueur. Le plan bleu est un dispositif de gestion des risques dans les établissements médico-sociaux. Il permet de répondre à tous types de crises et de situations sanitaires exceptionnelles susceptibles d'affecter les établissements (épidémies, ruptures de flux, incendies, actes de malveillance ou terrorisme, catastrophes naturelles et technologiques, etc.). De son côté, le plan blanc s'applique aux établissements sanitaires et prévoit des mesures organisationnelles pour faire face à des situations sanitaires exceptionnelles (catastrophes, attentats, épidémies ou événements climatiques). Il permet de maintenir la continuité des soins tout en préservant la sécurité des patients et du personnel.

Ces plans visent à permettre aux établissements de s'adapter aux conséquences du changement climatique et de minimiser les impacts sur les patients et résidents, sans toutefois pouvoir enrayer les phénomènes climatiques eux-mêmes. Ils détaillent les actions de prévention à mettre en place pour diverses situations, ainsi que les protocoles à suivre en cas de survenance de ces événements, en particulier lors de vagues de chaleur importantes, lorsque des mesures sanitaires spécifiques doivent être appliquées en fonction des alertes météorologiques.

2.3. Contrôle interne

2.3.1. Définition et objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne est un ensemble dynamique de dispositions, de procédures, de comportements et d'actions mis en œuvre et contrôlés visant à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- l'efficacité et l'efficience des opérations ;
- l'intégrité et la sincérité des informations financières et opérationnelles (fiables et vérifiables, exhaustives, pertinentes, disponibles) ;
- la conformité aux lois, règlements et contrats en vigueur, ainsi qu'à l'éthique, aux valeurs et règles internes à l'Entreprise ;
- la protection du patrimoine, dans une acception élargie qui comprend, outre les actifs de l'Entreprise, ses agents et son image.

L'objectif global consiste dans la maîtrise de l'ensemble des activités, à la fois dans leurs conditions d'exercice et dans la gestion des risques liés, qu'ils soient généraux ou propres à chacune des activités.

Pour chacun des 4 objectifs décrits ci-dessus et à tous les niveaux de l'organisation : entités, directions, unités opérationnelles, opérateurs, LNA Santé agit dans 5 directions qui contribuent à renforcer le système du contrôle interne :

- créer un environnement interne favorable à la maîtrise des risques en alignant organisation, ressources, compétences, sensibilisation et implication des acteurs ;
- identifier et évaluer les risques tant au niveau global de l'Entreprise qu'au niveau détaillé de chacune de ses activités et entités ;
- définir et mettre en œuvre des dispositifs de contrôle proportionnés aux enjeux ;
- maîtriser l'information et la communication en s'appuyant sur la qualité du système d'information ;
- suivre et piloter les dispositifs du contrôle interne.

Un système de contrôle interne, aussi perfectionné soit-il, ne peut fournir qu'une assurance raisonnable, et non pas une garantie absolue, quant à la réalisation des objectifs de l'Entreprise tant par les limites inhérentes à sa mise en œuvre et au contrôle des procédures que par les contraintes de ressources.

La politique de contrôle interne vise à encadrer les risques jugés sensibles en priorité pour l'ensemble des sociétés intégrées dans le périmètre de consolidation.

Dans les cas d'intégration de nouvelles entités au périmètre, celles-ci font l'objet d'un déploiement des procédures de contrôle interne et d'une attention spécifique tout au long de la phase d'intégration.

2.3.2. Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle détermine le niveau de sensibilisation de l'ensemble du personnel au besoin de contrôle et constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne en imposant clairvoyance, rigueur et organisation.

LNA Santé a fait le choix d'une organisation intégrée afin de disposer de référentiels communs et de faciliter le maintien et l'application des procédures administratives et opérationnelles.

L'existence de référentiels métiers permet de renforcer l'environnement de contrôle avec une forte centralisation de la supervision en contrepartie de la délégation accordée aux opérationnels.

LNA Santé pilote son activité d'exploitation en conférant à chacun des établissements une autonomie de gestion, un périmètre de responsabilité et de décision étendu et explicite, décliné au niveau du management de proximité, formalisé par une chaîne de délégation de pouvoirs, dans un environnement favorisant la confiance, l'implication personnelle et le jeu collectif sous le contrôle d'une direction des opérations.

L'harmonisation s'établit à travers différents outils ou actions, que sont :

- le parcours d'intégration des directions d'établissement et des cadres du siège balisé avec la présentation des procédures et référentiels internes et la sensibilisation aux facteurs de risque dans l'exercice de leurs fonctions ;
- le référentiel interne permettant d'appréhender les valeurs de l'Entreprise, les outils et les méthodes en place ainsi que les procédures existantes ;
- le plan de formation dispensé aux chefs de service à l'embauche et tout au long de la vie professionnelle ;
- le déploiement d'un système d'information intégré et unifié ;
- le programme qualité : programme d'accompagnement des directions d'établissements par une équipe expérimentée, dans la mise en œuvre de l'organisation et des outils.

2.3.3. Les acteurs du contrôle interne

Le Comité d'audit supervise le processus de contrôle interne mis en œuvre par la direction générale, la direction des opérations et la direction des finances.

L'organisation du contrôle interne repose sur une distribution claire et précise des rôles entre le siège et les établissements, suivant un principe de délégation et de subsidiarité. La centralisation au siège de nombreuses activités de support aux métiers doit assurer aux acteurs opérationnels de se consacrer prioritairement à l'accompagnement personnalisé des résidents et patients en veillant à la mise en œuvre du projet de vie et du projet de soins dans l'établissement.

À cet effet, le contrôle interne s'appuie sur un système cohérent constitué de délégations de pouvoirs et de signatures, d'organigrammes fonctionnels, de définitions de poste et de contrats de travail.

Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques sont ainsi mises en œuvre sous la responsabilité directe des directions opérationnelles avec le support des directions fonctionnelles, et plus généralement sont l'affaire de tous les collaborateurs sensibilisés aux risques de fraude, de corruption, d'erreurs ou de défauts.

La responsable du contrôle interne et la directrice de la qualité et de la gestion des risques animent conjointement la cartographie des risques Groupe, afin d'identifier, d'évaluer et de prioriser les risques, et de définir les plans d'actions nécessaires à leur maîtrise et à la sécurisation des activités.

La directrice de la qualité et de la gestion des risques, rattachée à la direction des opérations, est en charge du pilotage de la politique qualité de l'Entreprise et anime à ce titre le dispositif de déclaration, de suivi et de traitement des événements indésirables graves.

La responsable du contrôle interne pilote le dispositif de contrôle interne portant sur les processus conduisant à l'élaboration de l'information financière et extra-financière, ainsi que les dispositifs anti-fraude et anti-corruption.

2.3.3.1. Les organes de gouvernance

Le Conseil d'administration dispose de pouvoirs étendus de convocation, audition, décision et vérification, et s'appuie sur les avis et recommandations du Comité d'audit pour s'assurer que l'environnement du contrôle interne est propice à la maîtrise des activités de l'entreprise et à l'encadrement des risques auxquels elle est exposée. Ils se réunissent chaque mois.

2.3.3.2. La direction générale

Le Directeur Général et le Directeur Général Délégué aux finances, nommés par le Conseil d'administration, représentent la Société dans ses rapports avec les tiers et sont investis des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances en son nom.

Le Directeur Général et le Directeur Général Délégué se répartissent la conduite de l'Entreprise : le premier se charge de son pilotage opérationnel et le second du pilotage financier.

La direction générale définit la politique du contrôle interne et s'assure de la mise en œuvre effective des principes et procédures de contrôle interne en veillant au suivi des plans d'amélioration ou de correction en cas d'identification d'anomalies significatives.

2.3.3.3. Les instances de décision

Pour l'exercice de ses responsabilités, la direction générale a défini un ensemble d'instances de gouvernance pour permettre la mise en œuvre des orientations stratégiques et le bon fonctionnement des opérations.

Les principales instances de décision de l'entreprise sont constituées par :

- la direction générale (réunion hebdomadaire avec un temps de gestion des ressources humaines du siège) fixe et pilote la politique générale de l'Entreprise sur les domaines de l'exploitation, des finances, de l'immobilier et du développement ;
- le Comité exécutif (COMEX) réunit autour de la direction générale, les directions des opérations (DOP), la direction médicale, la direction des ressources humaines et appui transformation, la direction des systèmes d'information, la direction du développement et la direction administrative et financière. Il met en œuvre les orientations stratégiques fixées par la direction générale en définissant les plans d'actions prioritaires pour l'année et en assurant la revue des projets qui en découlent. Le COMEX est convoqué sur un rythme de 3 semaines sur 4. Le COMEX est composé de 2 femmes et 7 hommes ;
- le Comité de liaisons (COMIL) regroupe les membres du COMEX et les directeurs et responsables de services du siège. Une fois par mois, il s'assure de la bonne coordination des actions des services du siège, de l'avancement des projets et réalise des retours sur expérience afin d'améliorer en continu la performance au service des établissements ;
- les Comités de direction Sanitaire (CODIR SAN) et Médico-Social (CODIR MS) réunissent tous les mois la direction générale, les directions d'opérations et d'exploitation concernées, la direction administrative et financière, la direction des ressources humaines et appui transformation, la direction médicale, la direction qualité et gestion des risques et la direction des achats afin de suivre un certain nombre d'indicateurs et l'ensemble des problématiques opérationnelles des établissements ainsi que l'avancement de leurs projets, afin d'orienter les plans d'actions ;

- le Comité des travaux (COTRAV) est réuni mensuellement. Il est constitué de la direction générale, des directions d'opérations et d'exploitation et des différentes compétences en matière immobilière (direction développement et montage d'opérations, direction immobilier et construction, direction des programmes, direction des travaux, direction patrimoine, maintenance et sécurité, contrôle de gestion immobilier, responsable programmes mobiliers, direction juridique). Le COTRAV recense les besoins courants de l'exploitation en travaux, arbitre les priorités, assure le suivi de l'avancement des programmes de travaux en cours sur le parc immobilier et suit les dossiers relatifs aux litiges immobiliers (dans le cadre de l'action des assurances dommage ouvrage notamment) ;
- le Comité de développement (CODEV) regroupe le Président, la direction du développement et montage d'opérations, la direction immobilier et construction, la direction prospective, communication et marketing, la direction juridique, la direction relations autorités publiques, la direction ingénierie financière et la direction relations investisseurs. Le CODEV se réunit mensuellement pour piloter l'avancement des dossiers à l'étude (prospects, études, veille, appels à projets…) et coordonner les opérations de développement décidées en Conseil d'administration au moyen de plans d'action détaillés ;
- le Comité de validation des projets immobiliers (COVAL) regroupe le Président, la direction immobilier et construction, la direction développement et montage d'opérations, la direction ingénierie financière, les directions d'opération et d'exploitation, la direction de l'établissement concerné et, selon les besoins, les membres spécifiques des groupes de travail. Le COVAL suit les différents stades d'avancement des nouveaux projets immobiliers (programmation, avant-projet sommaire, avant-projet définitif). Il permet de valider les livrables attendus par le groupe de travail pluridisciplinaire et d'échanger sur l'avancement des projets immobiliers ;
- le Comité d'investissement (COMINVEST) réunit la direction générale, les directions d'opération et d'exploitation, la direction immobilier et construction et la direction ingénierie financière, les promoteurs des projets et, selon les besoins, les membres spécifiques des groupes de travail. Une fois par mois, le COMINVEST analyse la faisabilité économique et financière des projets d'investissement structurants (autres que les opérations de développement) qui lui sont présentés, détermine les priorités selon la criticité et les enjeux et définit les engagements, notamment en matière de travaux ;
- le Copil transition écologique (anciennement nommé « empreinte carbone ») anime la démarche de réduction de l'empreinte environnementale de l'Entreprise : construction de la trajectoire, proposition des priorités et soutien des établissements dans leurs priorités ;
- la cellule de crise se réunit autant que de besoin selon des événements spécifiques ou des cas particuliers (épidémies, catastrophes naturelles, événements indésirables graves). Dès qu'une situation est soudaine ou exceptionnelle et comporte des risques et des impacts avérés ou potentiels dommageables pour l'organisation, une décision d'ouverture d'une cellule de crise est prise. En fonction de la nature de l'événement, les membres de la cellule de crise sont définis. Celle-ci peut être constituée de la direction générale, des directions d'opération et d'exploitation, de la direction médicale, de la direction qualité et gestion des risques, de la direction des ressources humaines, de la direction prospective, communication et marketing, de la direction juridique, de la direction d'établissement et de toutes les compétences internes ou externes nécessaires à la gestion, au suivi et à la résolution de la crise.

Les Comités traitent de toutes les affaires nécessaires à la bonne marche de l'Entreprise, et ce, dans leurs domaines de compétences spécifiques. Ils organisent, suivent et contrôlent la mise en œuvre des plans d'action, qu'il s'agisse d'actions de transformation ou d'optimisation. Ils veillent à la bonne adéquation entre les actions définies et les objectifs de l'entreprise, et mesurent les impacts des décisions prises sur chacune des entités. Ces réunions font l'objet de comptes rendus diffusés à tous les acteurs concernés. Ils permettent de sérier les questions, de qualifier les problèmes et de traiter préventivement les facteurs de risques principaux.

2.3.3.4. La direction des opérations

La direction des opérations veille à la mise en œuvre de la politique métier de l'Entreprise au sein des structures opérationnelles, prévoit les diligences et met en œuvre toutes les actions préventives ou correctives nécessaires à la maîtrise des risques d'ordre opérationnel, en s'appuyant sur l'encadrement d'exploitation, à savoir :

- **les directions d'exploitation**, en charge de l'animation du réseau des établissements : les dix directions d'exploitation sont en relation permanente avec les directions d'établissement qui leur sont hiérarchiquement rattachées et assurent plusieurs objectifs, notamment le respect des budgets des filiales et des objectifs qualitatifs et quantitatifs fixés, le suivi de l'organisation opérationnelle des ressources humaines, administratives et exécutives des établissements ; la liaison entre les établissements et les différentes directions du siège afin d'anticiper, analyser et apporter des solutions aux différents enjeux et problématiques liés au fonctionnement des établissements ;
- **la direction médicale**, en charge de la mise en place, du suivi et du contrôle de la politique médicale de LNA Santé ;
- **la direction qualité et gestion des risques**, en charge de la mise en place, du suivi et du contrôle de la politique qualité de LNA Santé : dans un souci d'amélioration continue, l'Entreprise a mis en place la formation qualité. Elle a pour objectif la généralisation au sein de tous les établissements des meilleures pratiques identifiées dans chaque domaine d'activité (soins, restauration, etc.) pour assurer la mise en œuvre du projet de vie et de soins de l'établissement dans l'intégralité de ses composantes ;
- **la direction relation autorités publiques**, en charge de la gestion des relations avec les autorités de tarification : cette relation s'effectue en étroite coordination avec les directions d'établissement ;

- **la direction des ressources humaines et appui transformation**, en charge de l'impulsion de la politique RH au sein des établissements et de la coordination de l'ensemble des composantes de cette politique en matière de recrutement, rémunération, gestion des compétences et des formations, gestion des instances représentatives du personnel, gestion des contrats et des contentieux, ainsi que de soutenir la mise en œuvre du projet stratégique de l'Entreprise via une équipe de consultants internes (équipe appui transformation) ;
- **la direction prospective, communication et marketing**, en charge du suivi de la réputation et de la communication externe ;
- **la direction immobilier construction**, en charge du pilotage des constructions, des agrandissements et des rénovations sur l'ensemble du parc immobilier ;
- **la direction développement et montage opérations**, en charge du pilotage du développement en France comme à l'étranger ;
- **la direction des affaires publiques**, en charge de l'animation de la politique de représentation des intérêts du Groupe ;
- **les directions d'établissement**.

2.3.3.5. La direction des finances

La direction des finances organise les diligences et met en œuvre les actions nécessaires à la maîtrise des risques d'ordre juridique et financier, en s'appuyant sur l'ensemble des expertises fonctionnelles qui lui reportent et sur l'implication des directions opérationnelles dans les dispositifs du contrôle interne.

La direction administrative et financière, en charge de la production de l'ensemble des données de gestion, garantit la qualité de l'information financière, la fiabilité des opérations de clôture et le respect des calendriers.

Elle veille à la mise en œuvre de la politique financière définie par LNA Santé et notamment à la diffusion auprès des directions de services, opérationnels et établissements, de toutes les procédures qui permettent et favorisent la qualité et l'analyse de l'information de gestion portant sur l'ensemble des activités exercées par LNA Santé.

Elle regroupe les principales fonctions suivantes : comptabilité générale, comptabilité clients et comptabilité fournisseurs, contrôle de gestion, trésorerie et financement, fiscalité, consolidation, contrôle interne et assistance à maîtrise d'ouvrage.

Les enjeux de la politique administrative et financière concernent principalement :

- l'établissement des comptes individuels et consolidés des entités constituant l'Entreprise ;
- le respect des déclarations légales et la tenue des obligations réglementaires ;
- l'élaboration des prévisions et le support au pilotage opérationnel ;
- la gestion de la trésorerie et des financements ;
- la mise en œuvre et le suivi du système de contrôle interne ;
- la valorisation des actifs selon des principes d'évaluation raisonnables et permanents.

Elle prend en compte les résultats des contrôles menés par les différents acteurs et les conclusions des interventions des Commissaires aux comptes sur le contrôle interne. Lorsque des insuffisances ou des anomalies sont identifiées et que les faiblesses observées présentent des éléments de risques susceptibles d'impacter défavorablement l'activité ou la situation de l'entité contrôlée, des actions correctives sont immédiatement mises en œuvre afin de rétablir le fonctionnement, et parallèlement, des mesures d'accompagnement sont définies pour garantir le respect des règles et encadrer les risques.

La direction juridique conseille et assiste les directions afin de protéger et sécuriser les intérêts de l'entreprise. Elle est organisée en trois pôles.

- le pôle juridique *corporate* est responsable du respect de l'ensemble des obligations légales et réglementaires ainsi que de la conformité des contrats et conventions conclus avec le dispositif législatif et réglementaire en vigueur ;
- le pôle juridique exploitation est l'interlocuteur privilégié des établissements sur les problématiques opérationnelles (contentieux, gestion des contrats avec des tiers) ;
- le pôle juridique immobilier collabore étroitement avec la direction immobilier et construction, la direction développement et montage d'opérations et la direction relations investisseurs.

La direction des systèmes d'information s'assure de l'intégrité du système d'information et de la continuité des services, en garantissant le maintien en condition opérationnelle des systèmes, l'assistance aux utilisateurs et la fourniture d'une offre applicative fonctionnelle adaptée aux usages des métiers.

La direction des achats est en charge de la définition et de la mise en œuvre de la politique achats par les référencements, la gestion et l'évaluation des relations fournisseurs, la surveillance économique et l'animation des familles d'achats.

La direction ingénierie financière assure l'étude de la faisabilité économique et financière des projets de l'Entreprise et en définit les critères et paramètres clef. Elle établit les budgets des programmes immobiliers de rénovation ou de création d'un établissement et les suit pendant toute la vie du projet.

La direction relations investisseurs anime la communauté des bailleurs (gestion locative, négociation des baux, relations avec les parties prenantes comme le syndic, les notaires, les experts de solutions patrimoniales, supervision des biens) et suit les évolutions de l'actionnariat de LNA Santé aux côtés de la direction générale.

2.3.4. Activités de contrôle

2.3.4.1. Le processus d'information prévisionnelle

Les exercices de prévisions sont réalisés pour l'ensemble des sociétés de LNA Santé :

Les entités d'exploitation

Des situations trimestrielles sont réalisées à fin mars, fin juin et fin septembre. À chaque trimestre, la prévision budgétaire est actualisée en fonction des réalisations de la période (situation) et une nouvelle tendance annuelle est déterminée. Au cours du quatrième trimestre de l'exercice, l'analyse de la situation s'accompagne de l'élaboration de la prévision de fin d'année et la construction pour chaque entité d'un budget pour l'année suivante, et d'une mise à jour des paramètres et des prévisions du plan moyen terme sur la période N+2 à N+5.

Participent périodiquement au processus d'élaboration de l'information prévisionnelle, le directeur d'exploitation, la direction de l'établissement, le référent administratif du site et les correspondants au siège en charge du dossier (services comptabilité et contrôle de gestion). Les services de la direction financière préparent et vérifient les données de gestion et les directeurs des opérations ainsi que les directeurs d'exploitation revoient et analysent les prévisions avec l'appui du contrôle de gestion. La direction financière consolide l'ensemble de l'information prévisionnelle. La direction générale, appuyée des directions des opérations, assure une revue analytique, rend les arbitrages et valide les budgets opérationnels.

Les entités immobilières

Un budget initial est établi lors de la phase d'étude et de montage du programme immobilier de rénovation (extension d'un établissement existant ou création d'un établissement). Le budget est ensuite révisé à l'issue de la phase de consultation des entreprises qui se conclut avec la signature des marchés de travaux et l'émission des ordres de services (direction immobilier et construction) et détermine la grille de prix de vente du programme immobilier (direction administrative et financière). Les budgets sont suivis lors de réunions mensuelles immobilières et sont mis à jour par le contrôle de gestion immobilier et la direction immobilière. Une revue administrative immobilière trimestrielle est consacrée au suivi de la commercialisation, à l'avancement des chantiers et à la revue des marges des programmes.

2.3.4.2. Le suivi des activités

Le processus de reporting répond aux objectifs de suivi, de contrôle et de pilotage des opérations par la direction générale. Il s'appuie sur un ensemble d'outils :

1. des réunions de reporting médico-social et sanitaire se tiennent mensuellement, où les acteurs opérationnels présentent l'avancement des plans d'action, mesurent les effets des actions entreprises, informent des difficultés rencontrées, proposent des pistes d'amélioration et de correction et déterminent les nouveaux projets à conduire. Autour des directions opérationnelles et d'exploitation, participent les services supports de l'entreprise selon les thématiques abordées (contrôle de gestion, veille juridique, direction des relations autorités publiques, DRH, DSI, comptabilité, direction médicale, direction qualité et gestion des risques…). Ces réunions permettent d'assurer le pilotage de la performance opérationnelle, de suivre l'avancement des budgets, le respect des processus qualité, le climat social et le déroulement du plan de formation ;
2. des réunions de revue des programmes immobiliers (RMI) se tiennent mensuellement, où les directions de programme présentent l'avancement des projets immobiliers, assurent avec le contrôle de gestion immobilier le suivi financier des programmes et passent en revue les éventuels aléas de chantier et les solutions envisagées. Un compte rendu est ensuite diffusé auprès de la direction générale, des directions opérationnelles et d'exploitation ;
3. un tableau hebdomadaire des taux d'occupation et des flux de l'établissement, transmis à la direction générale et aux directeurs d'exploitation ;
4. un tableau de bord mensuel issu du décisionnel par secteur d'activité (Médico-Social France, Sanitaire France et International Métier) permettant :
   - l'analyse d'activité (occupation/mix d'activité),
   - l'analyse des charges de personnel (salaires + intérim) du mois et des indicateurs RH (absentéisme, fréquence des accidents du travail…),
   - un compte de résultat simplifié : recettes patients/résidents et principales charges clôturées par la comptabilité mensuellement et à la maîtrise de l'établissement (salaires, alimentaire),
   - le suivi des consommations énergétiques,
   - un suivi médical (taux de remplissage du plan de soin, visite de pré-admission en EHPAD…),
   - un suivi du codage PMSI en SMR,
   - un suivi des encours clients (résidents / patients / CPAM / Conseil Départemental / Mutuelles) ;
5. des tableaux de suivi clients préparés par la comptabilité clients sous la forme de balances âgées, d'indicateurs clés de suivi d'activité, d'analyse de la facturation, d'encaissement – recouvrement ;
6. un tableau de suivi de la trésorerie et de la dette présenté périodiquement au Comité d'audit fourni par la direction administrative et financière ;
7. un tableau de suivi des contentieux comprenant le stade d'avancement du dossier, les sommes demandées et les provisions enregistrées dans les comptes (direction des ressources humaines, direction juridique et direction administrative et financière).

2.3.4.3. Un référentiel et des méthodes comptables unifiées

La centralisation des activités comptables sous-tend l'harmonisation des procédures et l'homogénéisation des pratiques comptables et une fluidité dans la circulation de l'information.

Le plan comptable et les méthodes de comptabilisation sont uniformes par type d'activité (exploitation et immobilier) et par zone géographique.

Le manuel de tenue de comptabilité définit par catégorie d'information l'approbation et l'autorisation, la vérification et le rapprochement des opérations, la sécurité d'enregistrement des actifs et la séparation des fonctions. Il continue de s'enrichir en fonction de l'évolution du système d'information.

Les outils de reporting et d'élaboration des budgets et plans sont normalisés et concernent tous les établissements.

Des calendriers annuels sont diffusés aux interlocuteurs concernés précisant les dates de règlement des fournisseurs, de clôture de paie, de clôture de facturation, de fermeture de période comptable, les dates de situation et les dates d'arrêté des comptes. Cela permet à chaque site opérationnel de s'y référer afin d'organiser dans les meilleures conditions les tâches administratives internes.

2.3.5. Pilotage

Concernant le circuit administratif, toute difficulté d'une entité est immédiatement portée à la connaissance du service compétent au siège, qui assure le correctif seul ou en collaboration avec la direction d'exploitation concernée selon le degré de criticité. Si besoin, une action de formation est programmée et mise en œuvre.

La direction administrative et financière assure des points de liaison réguliers avec les directeurs et services administratifs (juridique, comptabilité, fiscalité, consolidation, trésorerie-financement, contrôle de gestion, système d'information) et organise des revues générales de services.

Dans le cadre de leurs diligences, les Commissaires aux comptes évaluent par ailleurs les procédures de contrôle interne et remettent au Comité d'audit leurs conclusions qui font état des faiblesses ou des défaillances éventuelles constatées. La mise en œuvre des recommandations est pilotée par la responsable du contrôle interne.

Concernant la prise en charge en établissement, tout incident ou manquement aux protocoles internes fait l'objet d'une information détaillée et circonstanciée à la direction d'établissement. Celle-ci en personne ou par l'intermédiaire de l'équipe de direction en place apporte une réponse corrective immédiate. En fonction de la criticité de l'événement, elle en informe directement sa direction d'exploitation et les services concernés internes et externes, afin de traiter le risque dans sa globalité.

Une revue des risques animée par la direction d'exploitation est effectuée au cours de la réunion mensuelle d'exploitation qui réunit les directeurs d'opérations, les directeurs d'exploitation et les autres services opérationnels.

En cas de besoin un Copil qualité peut se mettre en place pour analyser et apporter les corrections nécessaires au traitement des événements dans l'établissement (amélioration des processus et des contrôles), dans le cadre d'une politique qualité Groupe, déclinée en plan et procédure de prévention. Des actions de formation et d'évaluation sont programmées et mises en œuvre pour prévenir des difficultés et renforcer la capacité à anticiper et traiter les principaux risques.

2.3.6. Réalisations 2025 et perspectives 2026

LNA Santé a mis en place une organisation des travaux de gestion reposant sur la collaboration des services au sein de la direction administration financière, laquelle veille à l'application et à l'amélioration des procédures de contrôle interne au sein de LNA Santé. Les différents services mobilisés concernent :

2.3.6.1. Comptabilité

La comptabilité générale a pour mission de garantir la parfaite tenue comptable des dossiers (de la révision des comptes à la revue analytique jusqu'à l'établissement de la liasse fiscale), normaliser les pratiques comptables et mettre en place une documentation unique, et faciliter l'intégration des dossiers de reprise d'établissements (audit comptable de reprise, mise en œuvre des processus administratifs, accompagnement des sites et audit de fonctionnement).

La comptabilité tiers est organisée par flux : une comptabilité fournisseurs en charge du paiement et du suivi de la relation fournisseurs en lien avec le service achats, et une comptabilité clients en charge du suivi de la facturation, de l'administration des ventes et du recouvrement. Ces deux services ont pour mission d'accompagner les établissements dans la relation quotidienne avec les fournisseurs et les clients, de collecter les informations nécessaires au traitement des opérations comptables, de réduire les temps de transmission et d'enregistrement, de répondre aux besoins d'information, et de faciliter la reprise et l'intégration des dossiers des nouveaux établissements. En 2026, l'organisation de la comptabilité fournisseurs va être impactée par le projet de digitalisation du process achats et la dématérialisation des factures.

L'organisation de la comptabilité générale et de la comptabilité tiers en centre de service partagé doit encore être accentuée dans les prochains mois avec la spécialisation des équipes par activité ou par tâches, afin de gagner en qualité et en efficience.

Le dossier de révision comptable informatisé répond aux principaux enjeux suivants :

- suivi de l'avancement des travaux de clôture ;
- respect de pratiques homogènes d'arrêté et de présentation des comptes ;
- présentation signalétique de l'activité et des caractéristiques du dossier ;
- présentation des opérations de clôture sur l'ensemble des cycles révisés ;
- justification et documentation des opérations enregistrées à destination des réviseurs internes et externes (Commissaires aux comptes) ;
- validation des contrôles de conformité et de cohérence des comptes.

Le dossier de révision comptable est intégré et automatisé, ce qui permet de piloter et de suivre l'avancement de la clôture de l'ensemble des structures de l'Entreprise, et de garantir le respect de l'application des méthodes comptables.

Le processus d'arrêté des comptes fait l'objet d'une revue permanente dans un objectif d'amélioration et d'optimisation continue.

2.3.6.2. Trésorerie et financement

Le service trésorerie et financement réalise un suivi des engagements et des encours de crédit, présenté périodiquement au Comité d'audit. Il anticipe les évolutions de la structure financière en fonction des besoins de l'exploitation et de l'immobilier et veille au respect des ratios financiers conclus avec les différents partenaires financiers.

Un état de la structure financière et du panorama bancaire est présenté semestriellement au Comité d'audit détaillant la dette par nature (exploitation/immobilier), par type (crédit syndiqué, dette obligataire, NEU CP), par nature de taux (couvert, non couvert) et indiquant les conditions de taux et de maturité. Cet état permet aussi de vérifier l'adéquation par banque entre flux confiés et financements obtenus.

Le service trésorerie et financement centralise l'ensemble des flux de trésorerie (décaissements et suivi de la trésorerie disponible) ; il anime au quotidien les relations avec les partenaires bancaires et respecte les exigences légales et réglementaires en vigueur, notamment celles concernant les procédures de *Know Your Customer* ; il suit quotidiennement les besoins de trésorerie et réalise les virements d'équilibrage, en s'appuyant sur un dispositif de *cash-pool* sur l'ensemble des sociétés, régi par une convention de trésorerie Groupe.

Le service trésorerie et financement dispose d'un outil de gestion de la trésorerie (*Treasury Management System - TMS*) qui centralise la communication bancaire de l'ensemble du périmètre France, Belgique, Pologne, et donne accès à un reporting analytique.

2.3.6.3. Contrôle de gestion

L'équipe des contrôleurs de gestion opérationnels, au service des métiers sanitaire et médico-social, accompagne les établissements et les directions d'exploitation grâce à la mise en place de reporting intégré aux données financières et aux données métiers. Ces reportings facilitent les échanges avec les métiers, permettent d'approfondir les problématiques d'exploitation susceptibles d'avoir une incidence financière et aident ainsi à renforcer le contrôle de la gestion des établissements.

Par ailleurs, un consultant interne EPM (*Enterprise Performance Management*) s'assure de l'harmonisation et de l'intégrité des données de gestion et métiers extraites des outils transactionnels. Avec l'équipe Data de la DSI, ils recueillent les besoins des opérationnels pour les accompagner dans le pilotage de leurs activités, en développant des solutions leur permettant d'élargir leur champ d'analyse et de multiplier les moyens d'investigation.

2.3.6.4. Système d'information

La Direction des Systèmes d'Information (DSI) est organisée en 7 équipes ciblées sur les enjeux des professionnels de l'entreprise avec une mission commune : « Faciliter l'usage des outils numériques pour permettre aux collaborateurs de LNA Santé de prendre soin des autres ».

Les 10 managers sont réunis au sein d'un Comité de direction de la DSI, qui priorise et coordonne les actions inscrites dans la feuille de route qui est validée par le comité exécutif.

Dans un environnement particulièrement exposé au risque de cyberattaque, une série d'actions structurantes visant à améliorer la protection et la résilience du SI ont été priorisées :

- la segmentation des accès aux applications,
- la redondance des réseaux et des équipements informatiques dans plusieurs datacenters,
- la supervision proactive des infrastructures en 24/7/365 et par des experts externes,
- l'application de procédures de mise à jour et de maintien en condition opérationnelle,
- la réalisation de tests d'intrusion par des experts externes.

Par ailleurs, les évolutions du système d'information se sont poursuivies en 2025 afin d'harmoniser le socle technique et les applications de santé par domaine d'activité pour contribuer à leur modèle de performance.

Les principales réalisations de l'année 2025 ont porté sur :

- le déploiement de la suite applicative de gestion du Dossier Patient Informatisé (DPI) dans la totalité des établissements SMR et HAD pour améliorer l'efficience collective du personnel soignant et répondre aux exigences de traçabilité de la HAS,
- la préparation de la mise en place d'un entrepôt de données de santé et de la certification HDS afférente pour valoriser la donnée de santé,
- le déroulement d'un plan de tests préventifs de cyberattaques dans la majorité des établissements de santé pour vérifier l'opérationnalité de nos modes dégradés,
- la montée en puissance de l'usage des outils intelligence artificielle (LLM, agents IA…) pour réduire les dépenses ajoutées et améliorer l'efficience individuelle et collective,
- l'intégration de la quasi-totalité des établissements français dans le SI commun de l'Entreprise.

Le portefeuille d'applications de LNA Santé référence les suites applicatives par activité (EHPAD, SMR, HAD…) qui sont mises en œuvre de manière homogène dans tous les établissements sur la base d'un tronc commun d'organisation.

Les nouveaux établissements sont intégrés dans les deux années qui suivent leur intégration. LNA Santé utilise des applications informatiques qui s'appuient sur une architecture technique intégrée. Dès leur reprise, après que les équipements de réseau et de sécurité ont été validés ou remplacés, les sites sont reliés en réseau avec le siège. LNA Santé poursuit de manière continue l'extension de sa couverture applicative.

2.3.7. Procédures de contrôle interne particulières liées à l'élaboration des informations comptables et financières destinées aux actionnaires

2.3.7.1. Organisation générale

Par le choix d'une organisation financière centralisée au siège et la mise en place de processus de gestion communs, LNA Santé s'assure de la mise à disposition d'une information comptable et financière homogène et de qualité, répondant à l'ensemble des spécifications législatives et réglementaires. La qualité de l'information produite dans la documentation financière, dans le respect des calendriers de groupe, permet un suivi précis des performances de chacune des entités et une mesure fiable, sincère et régulière de la valeur patrimoniale des actifs exploités. Cette organisation efficace s'appuie sur un système d'outils, de procédures et d'actions coordonnées, et répond aux objectifs suivants dans le cadre établi de la politique financière de LNA Santé :

- la dématérialisation du traitement des pièces comptables ;
- l'uniformisation et la standardisation des pratiques et des méthodes de travail du personnel comptable ;
- le partage des informations dans des circuits de transmission courts et efficaces ;
- l'utilisation d'une solution informatique intégrée garantissant une piste d'audit détaillée ;
- la définition de fonctions précises et le pilotage des liaisons et des interfaces notamment avec les métiers.

2.3.7.2. Outils et moyens

Afin de s'assurer de la performance de ces processus, l'entreprise dispose de moyens adaptés :

- organisation rigoureuse des missions et des fonctions financières ;
- personnel et encadrement qualifié et expérimenté ;
- procédure détaillée d'arrêté des comptes sociaux et consolidés ;
- calendrier interne des travaux comptables et financiers ;
- système de gestion intégrée pour saisir, traiter et analyser les informations réelles et prévisionnelles.

Enfin, LNA Santé a recours à des conseils spécialisés sur des points réglementaires précis, dans les domaines par exemple de la comptabilité, de la fiscalité, du droit des affaires, du droit immobilier et du droit du travail.

2.3.7.3. Adaptation de l'organisation

La direction financière recherche en permanence l'amélioration de l'organisation comptable et s'appuie sur les apports du système d'information pour renforcer l'intégration des processus comptables et financiers :

- déploiement d'un dossier de révision comptable intégré et automatisé ;
- constitution de référentiels SI uniques et partagés ;
- dématérialisation des flux comptables ;
- dématérialisation du process achats ;
- aide à la revue analytique par l'automatisation des reportings ;
- automatisation des rapprochements et des réconciliations ;
- simplification et fiabilisation des principes et des méthodes de césure comptable ;
- mise en place de systèmes décisionnels facilitant l'accès, le calcul et l'analyse des données ;
- mise en place d'un système de pilotage prévisionnel facilitant les simulations budgétaires.

2.3.7.4. Sécurité des informations

La direction informatique a pour mission première de garantir la sécurité, la disponibilité, l'intégrité, la traçabilité et l'accès aux données informatiques. Elle dispose d'un Responsable de la Sécurité du Système d'Information (RSSI) expérimenté en charge de mettre en œuvre la PSSI (Politique de Sécurité des Systèmes d'Information) et de piloter les plans d'actions prioritaires, notamment en matière de plan de reprise et de continuité d'activité.

LNA Santé conduit une politique d'optimisation des flux, de sécurisation des accès et de contrôle des données au moyen principalement des mesures suivantes :

- la sensibilisation, par la responsable du contrôle interne, des équipes administratives et financières aux risques de fraude ;
- le rappel mensuel, par le RSSI, des bonnes pratiques informatiques pour l'ensemble des utilisateurs ;
- la revue des droits et autorisations d'accès aux applications ;
- la réalisation d'audits d'intrusion périodiques par des experts habilités ;
- la surveillance et la minimisation des droits des comptes à privilège ;
- la mise en œuvre de chartes de sécurité pour les utilisateurs, les administrateurs et les prestataires ;
- l'usage d'un réseau privé sécurisé ;
- le déploiement de solutions décisionnelles qui permettent une analyse approfondie des données de l'entreprise, ainsi qu'un contrôle de la complétude des dossiers médicaux ;
- la mise en place de systèmes de supervision et d'alerte ;
- la sécurisation physique renforcée des datacenters ;
- l'hébergement de l'ensemble des applications de santé chez un prestataire dûment habilité, dans un datacenter agréé « Hébergement de Données de Santé » ;
- la généralisation des logiciels antivirus, anti-spam, anti-intrusion et contrôle des accès internet ;
- la segmentation des réseaux informatiques ;
- l'application de règles et procédures conformes au Règlement Général de Protection des Données (RGPD).

Avec l'entrée en vigueur du Règlement général sur la protection des données de l'Union Européenne (RGPD) en mai 2018 et parce que la protection des données personnelles représente un enjeu majeur pour LNA Santé, un délégué à la protection des données (DPD-DPO) a été nommé. Ses missions sont d'informer, de conseiller et de contrôler le respect du règlement en matière de protection des données.

Le Plan de Reprise d'Activité et le Plan de Continuité d'Activité sont régulièrement testés. Cette démarche a été poursuivie sur l'année 2025, avec un effort important porté sur les solutions techniques permettant de disposer de capacités redondées visant à assurer la continuité d'activité des applications, ainsi que sur des outils techniques visant à protéger l'entreprise des nouvelles formes d'attaque.

2.3.7.5. Dispositif de lutte contre la fraude

L'entreprise est particulièrement vigilante aux risques de fraude recouvrant les actes malhonnêtes ou frauduleux tels que le vol, le recel, l'escroquerie, le faux et l'usage de faux, qu'il s'agisse d'actes de fraude interne ou externe.

LNA Santé a mis en place un système préventif et une politique de contrôles permanents afin de prévenir les risques de fraude au moyen notamment des mesures suivantes :

- Pilotage du dispositif de lutte anti-fraude par la responsable du contrôle interne ;
- Sensibilisation régulière aux risques de fraude par la responsable du contrôle interne, des équipes administratives et des directions d'établissements dans le cadre de leur parcours d'intégration ;
- Stricte séparation des fonctions opérationnelles (engagement) et des fonctions administratives (enregistrement et paiement) ;
- Procédures internes tenues à jour précisant les rôles et les responsabilités des acteurs ;
- Circuit d'engagement et de signature formalisé et obligatoire ;
- Délégations de pouvoirs et de responsabilités établies dans le cadre d'une chaîne à tous les niveaux de l'organisation ;
- Chaîne de règlement et de paiement centralisée au siège ;
- Pouvoir bancaire en établissement limité ;
- Transmission systématique des justificatifs de dépenses engagées par les services opérationnels ;
- Création et administration de référentiels uniques (comptes fournisseurs) ;
- Stricte séparation des tâches : création/modification des coordonnées bancaires tiers et validation des coordonnées bancaires tiers effectuées par des personnes différentes ;
- Contre-appel téléphonique obligatoire pour les créations ou modifications des coordonnées bancaires d'un certain nombre de tiers ;
- Existence d'états de contrôle simples et efficaces et de rituels de contrôle ;
- Analyse systématique par la responsable du contrôle interne des cas de fraude avérés ou potentiels, de l'analyse des causes jusqu'au suivi des plans d'actions ;
- Réalisation de plan de tests et de vérifications dans le cadre de la préparation de la revue des comptes annuels en lien avec les Commissaires aux comptes.

2.3.7.6. Qualité et format des données

Les comptes consolidés ont été établis à partir des données enregistrées dans les comptes individuels conformément aux principes comptables en vigueur et selon une approche de réalité, d'exhaustivité, de mesure, de séparation des exercices et de classification des charges et produits par activité et par secteur opérationnel.

Ils s'attachent à donner à la date d'arrêté des comptes l'image la plus fidèle et la plus précise possible de la réalité de l'activité économique de l'entreprise, de sa situation financière, de la valeur des actifs nets des passifs, de ses engagements, des droits et des obligations qui en découlent, des principaux facteurs de risques, et ce au moyen des états financiers détaillés et des notes complémentaires figurant dans les annexes.

2.4. Plan de vigilance

2.4.1. Démarche de LNA Santé

Le plan de vigilance de LNA Santé répond aux obligations de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

Il présente les mesures mises en place au sein de l'Entreprise pour identifier les risques et prévenir les atteintes graves envers les droits humains, les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes et l'environnement. Le devoir de vigilance couvre les risques majeurs résultant de l'activité de l'ensemble des filiales de l'Entreprise, ainsi que celles de ses fournisseurs et sous-traitants.

2.4.2. Risques identifiés au titre du devoir de vigilance : cartographies et risques majeurs

2.4.2.1. Méthodologie d'identification des risques

Sur le périmètre des activités de l'Entreprise

LNA Santé a cartographié les risques auxquels elle est exposée en matière de sécurité-santé et de respect des droits humains. La démarche de cartographie des risques se structure de la manière suivante :

- une analyse de la cartographie des risques extra-financiers présents dans la documentation financière ;
- des entretiens conduits auprès des directions de services concernés ;
- une notation de chaque risque selon les critères d'impact, de probabilité et de niveau de maîtrise ;
- un recensement des dispositifs existants ou à mettre en place pour prévenir ces risques.

Une évaluation des risques est opérée chaque année et présentée au Comité d'audit.

Sur le périmètre fournisseurs et sous-traitants

LNA Santé a initié une démarche de cartographie des risques fournisseurs et sous-traitants, portée par la direction des achats.

Cette cartographie des risques concerne deux aspects : la maîtrise de la chaîne d'approvisionnement d'une part et les risques environnementaux, sociétaux et sociaux liés spécifiquement au devoir de vigilance d'autre part.

2.4.2.2. Risques prioritaires identifiés dans le cadre du devoir de vigilance

Présentation des risques identifiés comme prioritaires sur le périmètre des activités de l'Entreprise

Les risques prioritaires sont présentés ci-dessous, par thématiques.

Les risques et moyens d'atténuation sont présentés de manière plus détaillée dans la Partie 2.2 Facteurs de risques du présent document.

Thématique Devoir de Vigilance	Thématique globale	Intitulé du risque
Droits humains et libertés fondamentales	Santé et Sécurité des patients/résidents	Risques liés à la prise en soin des patients / résidents / aidants / proches
Santé et sécurité des personnes	Non-respect des conventions fondamentales de l'OIT	Risques de pénurie de personnel
	Non-respect des conventions fondamentales de l'OIT	Risques liés à la qualité de vie et aux conditions de travail
	Non-respect des conventions fondamentales de l'OIT	Risques liés à l'adéquation de l'outil immobilier avec les besoins de santé et de sécurité des occupants
	Santé et Sécurité des patients/résidents	
	Santé et Sécurité des patients/résidents	Risques liés à la sécurité alimentaire
	Santé et Sécurité des patients/résidents	Risque de non-adaptation au changement climatique
Environnement	Gestion des déchets & produits dangereux	Risques liés à l'empreinte carbone
	Empreinte environnementale liée à la consommation de ressources	

Présentation des risques identifiés comme prioritaires sur le périmètre des activités des fournisseurs et sous-traitants

La direction des achats de LNA Santé a procédé à l'identification des risques majeurs par famille. Cette analyse a permis d'identifier les familles d'achat prioritaires suivantes :

- fournitures de produits de soins (dispositifs médicaux (DM), incontinence…) ;
- entretien et maintenance des bâtiments ;
- alimentaire ;
- mobilier.

Cette identification des risques par familles d'achat prend en compte le risque lié à la chaîne d'approvisionnement, aux risques sociétaux et aussi à l'impératif de continuité des soins.

2.4.3. Dispositifs de gestion des principaux risques

2.4.3.1. Dispositifs de gestion des risques prioritaires liés aux activités sur le périmètre de l'Entreprise

Le tableau ci-dessous présente les mesures mises en œuvre pour la prévention des risques identifiés comme majeurs lors de l'établissement de la cartographie des risques.

Risques	Politiques	Actions d'atténuation et dispositifs de suivi
Risques liés à la prise en soin des patients / résidents / aidants / proches	Politique qualité et gestion des risques	• Enquête de satisfaction annuelle, enquête culture qualité / sécurité / bientraitance ; • Pôle évaluation en charge de réaliser des évaluations en établissement ; • Certification HAS pour le secteur sanitaire ; • Évaluation HAS pour le secteur médico-social • Analyse des Événements Indésirables ; • Comités et Ambassadeurs Bientraitance, formation, Équipe Ressources, séminaire bientraitance ; • Commission des usagers ou Commission de Vie Sociale ; • Démarche SENS ; • Formations spécifiques (exemple : soins palliatifs).
Risques de pénurie de personnel	Politique RH	• Plan d'accompagnement pour le recrutement des professionnels de santé et d'hôtellerie ; • Création d'un cabinet de recrutement interne ; • Gestion favorable des rémunérations ; • Mesures de cooptation ; • Signature d'accords collectifs visant à responsabiliser, mobiliser et fidéliser le personnel ; • Politique d'intéressement à la performance collective selon des critères définis site par site ; • Plan d'épargne salariale ; • Plan d'épargne retraite collectif ; • Déploiement de l'actionnariat salarié via le FCPE Nobelia ou au sein de la société d'investissement LNA Ensemble ; • Formation des collaborateurs : école de formation interne avec certification Qualiopi, mise en place de l'académie des managers ; • Journées métiers ; • Mise en place d'un parcours d'intégration formalisé.
Risques liés à la qualité de vie et aux conditions de travail	Politique RH	• Déploiement de la démarche E.S.P.R.I.T ; • Accord collectif Qualité de Vie et Conditions de Travail et Diversité couvrant les thématiques liées à la prévention des risques professionnels, l'attractivité des métiers, l'âge, le sexe, le handicap, la mobilité, l'organisation du travail, l'accompagnement social des équipes ; • Déploiement du dispositif de formation interne axé sur la Prévention des Risques liés à l'Activité Physique (PRAP) ; • Plan de formation spécifique ciblé direction et nouveaux collaborateurs ; • Comité de pilotage risques professionnels Groupe et Comités de pilotage risques professionnels en établissements ; • Test d'outils innovants en Copil innovation (exosquelettes…) ; • Mise en place de rails plafonniers ; • Dispositif de soutien psychologique ; • Questionnaires auprès des collaborateurs ; • Application MyLNA (relations collaborateurs).

Risques	Politiques	Actions d'atténuation et dispositifs de suivi
Risques liés à l'adéquation de l'outil immobilier avec les besoins de santé et de sécurité des occupants	Politique maintenance et sécurité	• Bâtiments neufs ou remis à neuf ; • Référents techniques et sécurité (RTS) ; • Formations sécurité incendie ; • Montée en expertises internes (maintenance et énergies-CVC) et externes ; • Référencement et pilotage des prestataires externes ; • Plan d'investissements ; • Conception et ingénierie des bâtiments ; • Cahier des charges immobilier (démarche « Qualiperf ») ; • Élaboration de mode d'emploi des bâtiments à destination des établissements ; • Gestion de maintenance assistée par ordinateur ; • Audits techniques de reprise ; • Plans de prévention ; • Plan de gestion de crise et de continuité de l'activité.
Risques liés à la sécurité alimentaire	Politique qualité et gestion des risques	• Dispositifs du plan de maîtrise sanitaire ; • Conception des bâtiments et organisation des flux et de la production ; • Supervision des prestataires extérieurs ; • Formation annuelle du personnel de cuisine ; • Chefs référents formateurs HACCP ; • Audits externes réguliers ; • Mesures correctives selon les résultats des prélèvements et des audits ; • Procédure sur la gestion des retraits.
Risque de non-adaptation au changement climatique	Politique éco-conception des bâtiments	• Cahier des charges Immobilier (démarche « Qualiperf ») ; • Plans bleus et plans blancs (formations, prévention…) ; • Cartographie des risques liés aux changements climatiques ; • Isolation thermique ; • Climatisation de certains lieux de vie.
Risques liés à l'empreinte carbone	Politique achats	• Charte « Fournisseur Achats responsables »; • Appels d'offres intégrant des exigences pour les fournisseurs et leurs sous-traitants.
	Politique de réduction du gaspillage alimentaire	• Déploiement d'une formation auprès des chefs de cuisine (sur la couverture des besoins nutritionnels et sur les enjeux de gaspillage alimentaire) ; • Mise à disposition de fiches techniques de recettes incluant des grammages du Groupement d'Étude des Marchés sur la restauration collective et la Nutrition (GEMRCN) ; • Réseau de chefs référents ; • Mise en place d'un « Guide de Réduction du Gaspillage Alimentaire » concernant l'ensemble des sites.
	Politique déplacements professionnels et domicile-travail	• Charte déplacements privilégiant les trajets en train ; • Dispositif mobilité durable (vélo, transports en commun, covoiturage).
	Politique d'amélioration de la performance énergétique	**Conception de la construction :** • Intégration des réglementations sur la performance énergétique dès la conception ; cahier des charges incluant des solutions de gain énergétique (ex. isolation thermique) ; • Expérimentation de la certification HQE sur deux projets de constructions de SMR. **Gestion des bâtiments :** • Équipements moins consommateurs en énergie et eau (éclairage, chauffage, économiseurs d'eau…) ; • Formation des agents de maintenance ; • Pilotage des actions par le responsable énergies, fluides et CVC ; • Déploiement d'un outil de pilotage énergétique (EMS) ; • Campagne de sensibilisation des utilisateurs aux bonnes pratiques ; • Référencement et pilotage des prestataires externes ; • Plan d'investissements ; • Recours à l'énergie photovoltaïque sur plusieurs établissements et au siège.

2.4.3.2. Dispositifs de gestion des risques sur le périmètre des activités des fournisseurs et sous-traitants

La direction des achats déploie lors des appels d'offres et en cas de besoin un questionnaire auprès des fournisseurs, prestataires et sous-traitants sur les aspects suivants :

- la prévention des risques ;
- le développement durable ;
- le respect des droits humains ;
- la démarche RSE.

Par ailleurs, la direction des achats a défini une charte relations fournisseurs responsables. Cette charte rappelle les engagements de chacun, dans un objectif de respect mutuel et de transparence.

La direction des achats a déployé cette charte avec les principaux fournisseurs, représentant aujourd'hui 38 % des achats, et déploie cette charte au fil des appels d'offres.

Par ailleurs, des protocoles de sécurité sont signés avec tous les fournisseurs livrant du mobilier sur les chantiers ou ayant une fréquence de livraison importante (alimentaire, produits d'entretien, linges plats et de travail, fournitures de bureau).

2.4.4. Le mécanisme d'alerte

Dans le cadre de la qualité et gestion des risques au sein des établissements, LNA Santé s'appuie sur la procédure d'EI/EIG – événements indésirables (graves). Cette procédure permet de structurer le process de déclaration et d'analyse lors de la survenue d'un EI et ainsi une amélioration continue des pratiques. LNA Santé a déployé sur l'ensemble des établissements un outil de gestion de la qualité qui inclut la gestion documentaire, le suivi des événements indésirables, la gestion de crise, la cartographie des risques de l'établissement et le plan d'amélioration de la qualité globale de l'établissement.

Un dispositif d'alerte est en place afin de permettre à tout collaborateur, partenaire, fournisseur ou autre tiers de signaler tout manquement au dispositif du devoir de vigilance. La procédure de lancement d'alerte a été revue conformément à la loi n° 2022-401 du 21 mars 2022 relative à la protection des lanceurs d'alerte. La plateforme d'alerte (site web externe sécurisé), disponible en français et en anglais, permet de déclarer une alerte relative à des faits de :

- harcèlement, sécurité au travail, discrimination ;
- maltraitance, qualité des soins ;
- protection de l'environnement ;
- conflit d'intérêts et corruption ;
- fraude, détournement et vol ;
- non-respect des lois et des réglementations.

Cette plateforme précise les droits et obligations des émetteurs d'alerte et des personnes visées par un signalement. Au 31 décembre 2025, l'Entreprise ne relève pas d'alerte.

2.4.5. Compte rendu de mise en œuvre du plan de vigilance 2025

En lien avec la cartographie des risques et les politiques attachées, LNA Santé a développé en 2025 les principales actions suivantes :

- Déploiement de la démarche E.S.P.R.I.T (Équipes Soudées par une Posture Responsable Incarnée par Tous) ;
- 33 établissements médico-sociaux ont été évalués selon le manuel d'évaluation de la HAS et tous ont été notés dans les deux meilleurs niveaux A ou B ;
- Certification de 4 établissements sanitaire ;
- Déploiement d'une démarche expérience patients en Sanitaire ;
- Déploiement de tenues civiles professionnelles en EHPAD ;
- Accompagnement des établissements dans le déploiement des interventions non médicamenteuses (INM);
- Mise en place d'espaces de réflexion éthique dans tous les secteurs ;
- Formation au respect de l'intimité et de la liberté d'aller et venir ;
- Poursuite de projets de recherche clinique ;
- Renforcement du dispositif de prévention des accidents du travail notamment via la mise en place d'actions spécifiques sur le risque routier, la structuration des réseaux de prévention et la mise en place d'un observatoire santé et conditions de travail ;
- Déploiement des axes inscrits dans l'accord QVCT 2023 ;
- Mise en œuvre d'un projet de maintien dans l'emploi encadré par une convention avec l'AGEFIPH ;
- Organisation de 25 journées métiers à destination de plus de 1 000 collaborateurs ;
- Recrutement d'un ambassadeur sport-santé ;
- Expérimentation et déploiement d'exosquelettes ;
- Animation du copil transition écologique ;
- Organisation d'actions inter-établissements de sensibilisation à la transition écologique.

Les indicateurs associés au suivi de ces actions qui décrivent la performance de LNA Santé en 2025 sont présentés dans l'état de durabilité.

LNA Santé a pour objectif sur le prochain exercice de :

- Continuer le déploiement de la démarche E.S.P.R.I.T. ;
- Continuer à former à la démarche SENS ;
- Déployer des actions sport-santé dans tous les établissements ;
- Déployer des actions « Mangeons Bougeons Sourions » auprès des résidents ;
- Continuer à déployer les tenues civiles professionnelles en EHPAD ;
- Développer l'Education Thérapeutique du Patient ;
- Déployer la politique achats responsables ;
- Cartographier l'ensemble des prestataires dans le cadre de la politique achats responsables ;
- Finaliser la formalisation du process de retrait des lots (sécurité alimentaire) ;
- Systématiser l'analyse des accidents de travail ;
- Poursuivre les actions ciblées relatives à la lutte contre les accidents du travail ;
- Déployer le dispositif de formation relative au risque routier ;
- Systématiser les EPI (équipements de protection individuelle) et l'aide à la manutention ;
- Accompagner les établissements dans la prise en main de l'observatoire santé et conditions de travail. ;
- Renforcer le système de cooptation via une communication renforcée ;
- Mettre en œuvre des actions ciblées dans les établissements qui ont les taux de sortie les plus importants ;
- Poursuivre l'organisation de temps fort collectifs contribuant à l'engagement et à la fierté du travail ;
- Définir la stratégie d'adaptation au changement climatique. ;
- Analyser les résultats du diagnostic du risque d'inondation et de sécheresse ;
- Renforcer l'écochallenge autour des économies d'eau et d'énergie.

03

État de Durabilité LNA Santé

3.1. Informations générales [ESRS 2] 80
- 3.1.1. Base d'établissement des déclarations 80
- 3.1.2. Gouvernance [ESRS 2 – GOV-1] 82
- 3.1.3. Stratégie en matière de durabilité 87
- 3.1.4. Gestion des impacts, risques et opportunités (IRO) 101
- 3.1.5. Métriques et cible 106

3.2. Informations environnementales 109
- 3.2.1. Changement climatique [ESRS E1] 109
- 3.2.2. Pollution [ESRS E2] 119
- 3.2.3. Ressources aquatiques et marines [ESRS E3] 120
- 3.2.4. Biodiversité et écosystèmes [ESRS E4] 123
- 3.2.5. Utilisation des ressources et économie circulaire [ESRS E5] 124
- 3.2.6. Taxonomie 125

3.3. Informations sociales 131
- 3.3.1. Effectif de l'entreprise [S1] 131
- 3.3.2. Consommateurs et utilisateurs finaux [S4] 147

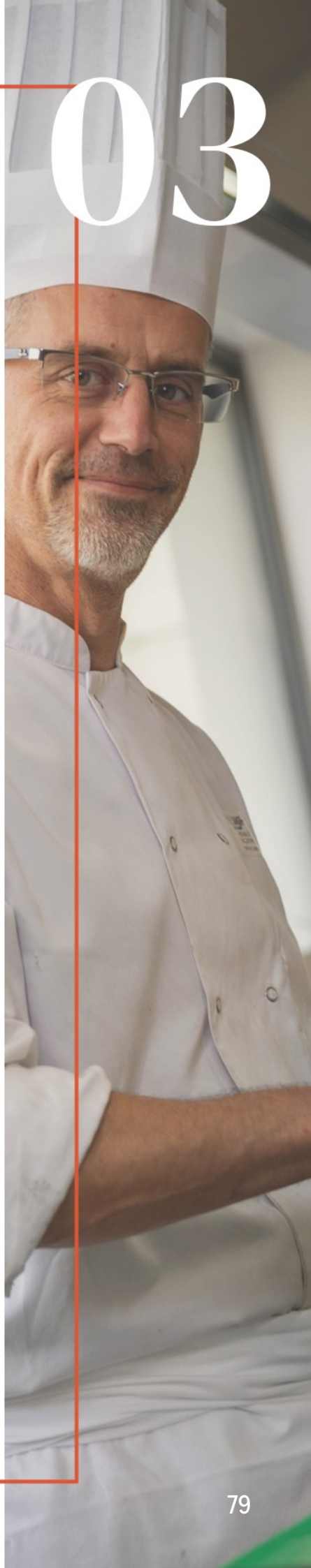
3.4. Informations en matière de conduite des affaires et intégration de l'entreprise dans la Société 157
- 3.4.1. Identification des IRO [SBM-3] 157
- 3.4.2. Politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise [G1-1], [G1-3] et [G1-4] 157
- 3.4.3. Gestion des relations avec les fournisseurs – Achats responsables [G1-2] 158
- 3.4.4. Influence politique et activités de lobbying, intégration dans la Société [G1-5] 159
- 3.4.5. Les pratiques de paiement [G1-6] 161

3.5. Note méthodologique 162
- 3.5.1. Définition des principaux indicateurs 162
- 3.5.2. Note méthodologique du calcul des scopes 1, 2 et 3 (bilan carbone) 170

3.6. Annexes à la taxonomie 172

3.7. Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 de LNA Santé, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2025 173

3.8 Rapport de mission 2025 177



En tant qu'entreprise familiale guidée par sa gouvernance durable, LNA Santé porte une attention particulière à l'impact de ses activités sur la Société. Depuis sa création, il y a plus de 30 ans, l'Entreprise a développé son expertise et son savoir-faire en s'appuyant sur des valeurs fortes : le respect, le sens du service, la confiance, l'engagement et l'esprit d'initiative.

En intégrant ces valeurs à son cadre de référence à long terme, LNA Santé a su construire un modèle d'entreprise familial, solide et pérenne, à même de proposer une offre de santé intégrée et innovante en s'appuyant sur un dialogue constant avec ses parties prenantes.

L'exercice collectif réalisé en 2024 sur la mise en œuvre de la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) a permis de confirmer les engagements sociétaux de l'Entreprise au travers de l'analyse de double matérialité.

3.1. Informations générales [ESRS 2]

3.1.1. Base d'établissement des déclarations

3.1.1.1. Base générale pour la préparation de l'état de durabilité [BP-1]

Le périmètre du présent État de Durabilité couvre toutes les activités de LNA Santé. Ce périmètre est identique à celui des états financiers. La liste des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation est présentée dans la section 6.1 (note 35) du présent document d'enregistrement universel.

L'état de durabilité couvre les opérations de LNA Santé. Il a été établi en tenant compte de la chaîne de valeur en amont et en aval.

Les sociétés consolidées dans les États Financiers selon la méthode de la mise en équivalence font partie de la chaîne de valeur de LNA Santé. Les informations relatives à ces sociétés ont donc été incluses suivant la méthode appliquée aux autres relations d'affaires dans la chaîne de valeur (voir aussi SBM-1).

3.1.1.2. Circonstances particulières [BP-2]

3.1.1.2.1. Périmètre de l'état de durabilité

À ce jour, LNA Santé est d'abord et principalement une entreprise implantée en France avec un périmètre d'activité couvrant le secteur médico-social – historique depuis 1990 avec la création du 1er EHPAD – et le secteur sanitaire avec l'arrivée progressive des différents métiers : soins médicaux et de réadaptation à partir de 1995, clinique psychiatrique en 2008, 1er hôpital à domicile en 2010 et depuis fin 2019 l'activité de chirurgie.

Le développement à l'international a quant à lui connu 2 paliers : débuté avec la Belgique en 2003 puis suivi en 2022 de la Pologne. Selon les indicateurs, ces géographies sont parfois exclues du périmètre de calcul, soit parce que la donnée extra financière n'est pas consolidée soit parce qu'elle n'est pas encore disponible (car en cours d'élaboration).

Enfin, d'autres activités annexes au regard de leur différence avec les activités principales d'une part et de leur faible significativité dans les activités de l'Entreprise d'autre part – telles que les crèches par exemple – disposent de leur propre indicateur, non consolidé.

Ces précisions sont apportées dès que nécessaire dans la note méthodologique ou dans la section concernée. Pour les données reportées uniquement sur le périmètre français, elles couvrent 93 % des effectifs et 95 % du chiffre d'affaires de l'Entreprise.

3.1.1.2.2. Horizon temporel

La gouvernance familiale de l'Entreprise permet de s'inscrire dans le temps long nécessaire à la création ou la transformation des activités au modèle d'exploitation défini par l'Entreprise.

Ainsi dans un projet de restructuration de l'offre de soin sur un territoire donné, un délai de 5 à 6 ans avant d'atteindre le « régime de croisière » (1) s'avère habituel : reprise de l'activité, complétude par de nouvelles autorisations en lien avec les besoins du territoire (ARS/département), recherche d'une nouvelle implantation géographique, obtention des autorisations administratives notamment liées au permis de construire, construction, ouverture du nouveau site et transfert des activités.

Il en est de même avec la création de nouvelles offres ou la maîtrise d'une nouvelle géographie.

Néanmoins, l'Entreprise conserve la définition des horizons temporels de la directive en matière d'informations stratégiques :

- court terme : jusqu'à 1 an ;
- moyen terme : de 1 à 5 ans ;
- long terme : au-delà de 5 ans.

Sauf indication contraire, l'année de référence pour l'état de durabilité est l'année 2025.

(1) Voir définition dans le glossaire du document d'enregistrement universel.

3.1.1.2.3. Sources d'incertitude quant aux estimations et aux résultats

L'état de durabilité a été préparé et rédigé conformément aux exigences de l'ESRS 1 qui lui sont applicables. Ce document constitue le deuxième état de durabilité de l'Entreprise après une première publication au titre de l'exercice 2024 et a été construit en tenant compte des informations et des connaissances disponibles à date.

Afin de fournir une information la plus transparente possible, l'Entreprise peut expliciter à l'endroit de présentation du point de données dans le présent état ou dans la note méthodologique présentée à la fin de l'état de durabilité, les diverses zones d'incertitudes, approximations, interprétations et hypothèses qu'elle a pu prendre. Quand les points de données s'avèrent disponibles au titre des exercices précédents selon une méthodologie similaire ou très proche, ils peuvent être indiqués à titre de comparaison. Le cas échéant, les évolutions mineures de méthodologie sont précisées au cas par cas.

Lors de la préparation des informations de durabilité au titre de l'exercice 2025, des omissions ou inexactitudes matérielles concernant une période précédente ou des changements dans la présentation/préparation (indicateur ou objectif redéfini ou remplacé ou nouvelles informations concernant les chiffres estimés n-1 publiés) ont pu être identifiés. Les corrections ont été apportées autant que nécessaire et précisées le cas échéant. À titre d'exemple, se reporter au calcul de l'indicateur sur l'encadrement supérieur (cf. S1-9) ou sur celui des heures de formation (S1-13).

Certaines données feront l'objet d'une application progressive lorsque l'information n'est pas encore disponible dans un format compatible avec les exigences ESRS. Un travail est engagé dès à présent afin de pouvoir collecter ces données et de les publier dans les prochaines années. Des informations qualitatives ont été fournies, d'ores et déjà, à chaque fois qu'elles pouvaient éclairer le lecteur sur les enjeux de durabilité concernés.

Le tableau ci-après détaille les indicateurs qui ont été omis dans ce contexte.

ID EFRAG	ESRS	DR	Paragraphe	Exigence d'application concernée (RelatedAR)	Détail DP
ENV	E2	E2-4	28 a	AR 21 - 22	Pollution de l'air, de l'eau et du sol [dimensions multiples : au niveau du site ou par type de source, par secteur ou par zone géographique]
ENV	E2	E2-4	28 a	AR 21 - 22	Émissions dans l'air par polluant
ENV	E2	E2-4	28 a	AR 21 - 22	Émissions dans l'eau par polluant [par secteur/zone géographique/type de source/emplacement du site].
ENV	E2	E2-4	28 a	AR 21 - 22	Émissions dans le sol par polluant [par secteur/zone géographique/type de source/emplacement du site].
ENV	E4	E4-5	35		Si l'entreprise a établi que des sites se trouvant à l'intérieur ou à proximité de zones sensibles sur le plan de la biodiversité affectent négativement ces zones [voir paragraphe 19, point a)], elle communique le nombre et la superficie (en hectares) des sites qu'elle détient, loue ou gère à l'intérieur ou à proximité de ces aires protégées ou de ces zones clés de la biodiversité.
ENV	E5	E5-5	37 b	AR 31	La quantité totale (en poids) de déchets qui n'est pas éliminée, en indiquant séparément les déchets dangereux et les déchets non dangereux et en ventilant les données par types d'opérations de valorisation, à savoir :
ENV	E5	E5-5	37 c	AR 32	La quantité (en poids) de déchets qui est éliminée, par type de traitement des déchets et au total, pour les trois types de traitement, en indiquant séparément les déchets dangereux et les déchets non dangereux. Les types de traitement des déchets sur lesquels des informations doivent être publiées sont :
ENV	E5	E5-5	37 d		Déchets non recyclés
ENV	E5	E5-5	37 d		Le pourcentage de déchets non recyclés

Le tableau au paragraphe 3.1.3.3 « IRO/SBM-3 » détaille les politiques existantes communiquées à date, ainsi que celles non communiquées à date car non existantes.

L'état de durabilité sera amené à évoluer dans une démarche d'amélioration continue en tenant compte de l'expérience acquise dans l'appréhension du cadre normatif, des bonnes pratiques mises en place par les pairs, la publication de nouveaux guides de l'EFRAG ou la mise en œuvre de normes supplémentaires ou de simplifications.

Le paquet Omnibus publié par la Commission européenne a introduit de fortes évolutions dans le contexte légal et réglementaire du reporting de durabilité. Les informations de durabilité ont été établies dans un contexte évolutif caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes, l'absence de pratiques établies, ainsi que par un dispositif de contrôle interne en cours d'adaptation.

- Extension des mesures transitoires (prolongées à 3 ans, élargies à toutes les entreprises)
- Communication des incertitudes et interprétations spécifiques (transparence sur les jugements et contextes propres à l'entité)
- Des informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans l'état de durabilité.

Aussi les informations contenues dans le présent état tiennent compte de ces évolutions réglementaires.

De même, elles prennent en considération les évènements tant endogènes qu'exogènes que l'Entreprise a rencontré au cours de la période, et qui ont pu la freiner ou la retarder dans la mise en œuvre de certaines actions qu'elle prévoyait de démarrer ou de déployer. Ainsi les mouvements intervenus dans l'organisation du Copil transition écologique (anciennement Copil bas carbone) n'ont pas permis de lancer comme l'Entreprise l'avait envisagé l'écriture du plan d'adaptation. Le contexte économique et de marché, la priorisation d'actions dans une feuille de route dense a par ailleurs incité l'Entreprise à différer l'ouverture de certains sujets, reportant ainsi l'engagement d'investissements liés. La difficulté à mesurer l'impact environnemental des différents métiers de l'Entreprise et l'évolution de leur prépondérance dans une vision stratégique rend complexe l'esquisse d'une trajectoire de décarbonation et a nécessité en 2025 du temps de réflexion et de convergence. Pour autant, l'Entreprise a avancé : elle a poursuivi ses actions en matière d'économies/réduction d'énergie, fiabilisé certains process de recueil et collecte de données et répondu sur de nouveaux indicateurs (S1-13, S1-17).

3.1.2. Gouvernance [ESRS 2 – GOV-1]

La gouvernance de LNA Santé est détaillée au chapitre 4.1 du document d'enregistrement universel.

3.1.2.1. Rôle des organes d'administration et de direction [GOV-1]

3.1.2.1.1. Composition

La composition du Conseil d'administration, de ses Comités et de la direction générale est détaillée dans la section 4.1 du document d'enregistrement universel.

Le Conseil d'administration

La composition du Conseil d'administration répond à une politique de diversité qui prend notamment en compte l'équilibre entre femmes et hommes, mais intègre également des critères tels que l'âge des Administrateurs, leur indépendance, leur qualification, leur expérience professionnelle, leur disponibilité, etc.

Le Conseil d'administration rassemble quatorze Administrateurs ayant chacun une capacité de décision sur les points abordés à l'ordre du jour : (i) le Directeur Général et le Directeur Général Délégué (tous deux membres exécutifs), (ii) le Président et neuf autres Administrateurs (soit dix membres non-exécutifs), ainsi que (iii) deux Administratrices qui représentent les salariés de l'Entreprise. Trois de ces Administrateurs sont également salariés de l'Entreprise. Le Conseil est complété par cinq Censeurs, disposant d'un rôle consultatif.

La proportion d'Administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration s'élève à 50 % [1]. Le Conseil d'administration est composé à parts égales de femmes et d'hommes (hors Administrateurs représentant les salariés). Un tiers des Administrateurs possède une compétence en matière de durabilité. La diversité des compétences, d'expérience et d'âge des Administrateurs est complétée et détaillée aux chapitres 4.1.1 et 4.1.2 du document d'enregistrement universel.

Le Conseil d'administration appuie ses décisions sur l'avis rendu par trois Comités internes : le Comité de rémunération et de nomination, le Comité d'audit et le Comité stratégique. Ces Comités sont composés de membres nommés parmi les Administrateurs et Censeurs siégeant au Conseil d'administration, et d'invités permanents, qui sont pour la plupart salariés du Groupe.

La direction générale

La direction générale de LNA Santé rassemble le Directeur Général et le Directeur Général Délégué, tous deux également Administrateurs et membres du Comité stratégique.

3.1.2.1.2. Rôles et responsabilités en matière de durabilité

La gouvernance de la durabilité au sein de LNA Santé mobilise un large panel de parties prenantes, et s'organise autour des instances suivantes.

La direction générale

La définition de la politique de l'Entreprise en matière de durabilité, et la réalisation des actions qui en découlent, relèvent de la direction générale. Elle s'appuie à cet effet sur plusieurs organes de pilotage internes, détaillés ci-après, ainsi que sur les travaux du Comité de mission [2].

(1) La méthode d'évaluation de l'indépendance des Administrateurs est précisée au chapitre 4.1.2.7 du document d'enregistrement universel.
(2) Le rôle et le fonctionnement du Comité de mission est détaillé au sein du rapport de mission, joint au document d'enregistrement universel.

La direction générale présente au Conseil d'administration les modalités de mise en œuvre de sa stratégie en matière de durabilité, avec un plan d'action et les horizons de temps dans lesquels ces actions seront menées. Elle informe annuellement le Conseil des résultats obtenus.

Le Conseil d'administration

Sur proposition de la direction générale, le Conseil d'administration détermine les orientations pluriannuelles définies dans le cadre du projet stratégique Grandir Ensemble. Le Conseil examine annuellement les résultats obtenus. Il évalue l'opportunité, le cas échéant, d'adapter les orientations stratégiques et le plan d'action associé ou de modifier les objectifs.

Les orientations stratégiques en matière climatique ainsi que les principales actions engagées à cet effet sont présentées à l'Assemblée Générale Ordinaire au moins tous les trois ans ou en cas de modification significative de la stratégie.

Rôle des Comités d'étude

Le Conseil d'administration s'appuie sur ses trois Comités, de format plus réduit, chargés d'étudier, d'analyser, d'éclairer et de soumettre à délibération les différentes thématiques présentées au Conseil en formulant des avis circonstanciés.

Le Comité stratégique est chargé de l'analyse prospective et du développement stratégique de l'Entreprise, y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale (RSE) et des impacts, risques et opportunités associés. À ce titre, il est notamment impliqué dans l'approbation du projet stratégique Grandir Ensemble 3, dont il supervise l'avancement. Dans ce cadre, le Comité est impliqué dans la définition et le suivi des objectifs et actions climatiques et sociétaux déployés par l'Entreprise.

Le Comité d'audit est chargé du suivi de l'élaboration de l'information en matière de durabilité ainsi que de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale. Il évalue les processus mis en œuvre pour déterminer les impacts, risques et opportunités et est responsable de leur surveillance en lien avec le Comité stratégique et rendant compte au Conseil d'administration. Il rend son avis sur des thématiques liées à l'établissement de la cartographie des risques de l'Entreprise. Il supervise également la mission du commissaire aux comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité.

Une étroite collaboration est organisée entre les membres du Comité d'audit et les membres du Comité stratégique concernant le suivi des questions de durabilité. Il est notamment fréquent que les membres de l'un des Comités assistent à la réunion de l'autre, quand des enjeux de durabilité sont à l'ordre du jour.

Enfin, le Comité de rémunération et de nomination veille à la bonne intégration d'objectifs de performance liés aux critères de durabilité dans les politiques de rémunération variable annuelle de la direction générale, et de la rémunération variable de long terme de la direction générale et des directions de service et d'établissements de l'Entreprise.

L'évaluation annuelle des travaux des Comités et du Conseil d'administration permet aux membres de s'interroger sur le caractère adéquat (i) des compétences rassemblées autour de la table du Conseil et (ii) des thématiques abordées lors des réunions de ces organes de gouvernance, par rapport aux objectifs stratégiques de l'Entreprise et des besoins associés, en ce compris les enjeux de durabilité.

Organes de pilotage internes en charge du suivi et de la maîtrise des Impacts, Risques et Opportunités

Les enjeux de durabilité et les impacts, risques et opportunités associés relèvent fondamentalement d'une approche transverse. La direction générale s'appuie ainsi sur les différentes instances de décision au sein de l'Entreprise pour la mise en œuvre des orientations stratégiques et le bon fonctionnement des opérations. Ces instances sont décrites dans leur composition et leur action au paragraphe 2.3.3 du présent document d'enregistrement universel.

Sur chaque axe stratégique, il existe un principe de délégation et de subsidiarité permettant de déployer les actions au plus près du terrain :

- les directions de service du siège (direction médicale, direction des ressources humaines, direction financière…) définissent puis pilotent les priorités annuelles en concertation avec et en soutien des établissements ;
- les établissements proposent et définissent leurs propres feuilles de route en se fondant sur les priorités annuelles définies et en s'appuyant sur les orientations stratégiques.

Le suivi des impacts, risques et opportunités fait l'objet de points réguliers au sein du COMEX.

La directrice des ressources humaines et appui transformation est responsable du déploiement stratégique. Elle s'appuie sur la direction appui transformation qui coordonne les actions mises en œuvre par les directions du siège et les établissements.

La raison d'être et les quatre engagements de l'Entreprise dans le cadre de sa mission se déclinent dans les six axes du projet stratégique, traduits en objectifs de moyen terme sur lesquels s'appuient chaque année la feuille de route de l'Entreprise et ses plans d'actions. À partir de ce cadre de référence, chaque établissement et direction du siège établit sa propre feuille de route en lien avec les objectifs de l'Entreprise. L'ensemble est ensuite consolidé pour permettre son suivi et son avancement par le COMEX.

<u>Sur les enjeux liés au personnel de l'Entreprise et les patients et résidents ainsi que leurs proches aidants</u>

La direction des ressources humaines, la direction qualité et gestion des risques et la direction médicale sont par essence en charge du suivi des impacts, risques et opportunités en matière sociale, dans le cadre des axes stratégiques 1 « *Positionner la personne fragilisée et ses proches aidants comme des partenaires, au centre de notre organisation et de nos offres* » et 2 « *Devenir l'employeur de référence des professionnels de santé* ». Elles travaillent conjointement sur les politiques et actions à mettre en œuvre ainsi que la définition des objectifs y afférents.

Sur les enjeux liés à l'adaptation au changement climatique et à la réduction de l'empreinte environnementale

Constitué en 2023, le Comité de pilotage bas carbone a changé de nom en 2025 et se nomme désormais Copil transition écologique pour appréhender plus largement les sujets écologiques au-delà de la décarbonation. Il regroupe des experts dont le champ d'intervention recouvre les principaux postes d'émissions (énergie, achats, alimentation, bâtiments, déplacements…) et des profils opérationnels (direction des opérations, direction qualité, responsable communication). Il pilote les actions de réduction des émissions de gaz à effet de serre de l'Entreprise, celles sur les thématiques de l'écologie et a pour vocation de sensibiliser les parties prenantes internes et externes sur la part que chacune et chacun doit prendre dans ce défi majeur. Son rôle consiste notamment à identifier les leviers à activer pour agir sur l'empreinte carbone et accompagner les établissements qui en expriment le besoin dans le déploiement des actions associées.

En 2026, le Copil va s'attacher à définir une trajectoire de décarbonation sur les Scopes 1 et 2 et à poser les fondements de sa politique d'adaptation au changement climatique.

3.1.2.1.3. Cartographie des compétences ESG du Conseil d'administration

Les compétences et expertises du Conseil d'administration en matière de RSE sont détaillées au chapitre 4.1.2.7 du document d'enregistrement universel. Leurs compétences permettent d'appréhender collectivement l'ensemble des impacts, risques et opportunités matériels en lien avec les activités de l'Entreprise.

En complément, le Conseil organise la montée en compétences de ses membres sur les enjeux de durabilité et sur la réglementation relative au reporting de durabilité. Le Conseil est notamment nourri par les travaux du Comité de mission, la liaison et la mise en cohérence des réflexions se trouvant facilitée par la présence d'un Administrateur commun en la personne de Monsieur Damien Verdier, qui dispose d'une expérience solide dans l'approche des politiques RSE et leur déploiement en objectifs opérationnels.

3.1.2.2. Informations transmises aux organes d'administration et de direction de l'Entreprise et questions de durabilité traitées par ces organes [GOV-2]

Le Conseil d'administration et ses Comités se réunissent en moyenne une fois par mois au cours de l'exercice social. Ils reçoivent, en amont de chaque séance, les présentations correspondant aux points de l'ordre du jour, préparées par les différentes directions du siège.

Au cours de l'exercice 2025, le Conseil d'administration et ses Comités ont ainsi notamment abordé les thématiques de durabilité suivantes :

- politique RSE de l'entreprise LNA Santé ;
- projet stratégique Grandir Ensemble 3 ;
- présentation et examen de l'état de durabilité
- publication et certification des informations en matière de durabilité ;
- présentation des travaux du Comité de mission ;
- cartographie et gestion des risques, incluant ceux liés à des enjeux de durabilité ;
- rémunération variable annuelle et de long terme des dirigeants et des directions d'établissements et d'exploitation intégrant des critères de durabilité ;

La direction administrative et financière joue un rôle incontournable dans l'établissement des informations en matière de durabilité fournies au Comité d'audit puis présentées au Conseil d'administration. Au cours de l'exercice 2025, le Comité d'audit a été informé, au cours de trois réunions, des avancées dans l'élaboration et la finalisation de l'état de durabilité de l'Entreprise. La gestion des risques, incluant ceux liés à des enjeux de durabilité, a notamment été abordée au cours d'une de ces trois séances.

La direction des ressources humaines et appui transformation assiste la direction générale dans l'élaboration de la stratégie et des informations en termes de durabilité, soumises au Comité stratégique. Au cours de l'exercice 2025, le Comité stratégique a été informé lors de trois séances de l'avancée des sujets de durabilité. Le Comité de mission a également participé à l'information, l'acculturation et la prise de décision du Comité stratégique en lui fournissant son rapport relatif au suivi de la mission [1] de la Société.

La direction des ressources humaines, la direction administrative et financière et la direction juridique travaillent de concert afin de proposer un projet de politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux chaque année au Comité de rémunération et de nomination et au Conseil d'administration, incluant la révision et l'inclusion des critères de durabilité influençant la rémunération variable des dirigeants.

La prise en compte des impacts, risques et opportunités en matière de durabilité s'appuie sur les échanges réguliers lors des réunions du Conseil d'administration ou des Comités d'étude, avec l'appui des personnes en charge des thématiques dans l'Entreprise. Ils sont intégrés dans les éléments pris en compte dans le processus de décision.

(1) Cette mission est définie dans les statuts de la Société, et présentée dans le document d'enregistrement universel au chapitre 4.1.5.

Plus particulièrement, les enjeux de durabilité et les impacts, risques et opportunités associés ont été étudiés durant la période comme suit :

Enjeux/IRO abordés en 2025	À travers les sujets suivants	Organe	Mois
IRO liés aux enjeux sociaux	Présentation du point d'avancement du projet stratégique et des priorités 2025	Comité stratégique Conseil d'administration	Janvier
Tous les IRO	Présentation de la cartographie des risques et du dispositif anti-corruption	Comité d'audit	Février
IRO liés aux enjeux sociaux et à la réduction de l'empreinte environnementale	Présentation du résultat de l'enquête annuelle Grandir Ensemble 2024	Comité stratégique Conseil d'administration	Février
Tous les IRO	Présentation et examen de l'état de durabilité	Comité d'audit Conseil d'administration	Mars
Tous les IRO –	Revue de l'attestation de l'Organisme Tiers Indépendant sur le rapport de durabilité	Comité d'audit Conseil d'administration	Mars
Tous les IRO	Point sur la politique RSE de l'Entreprise LNA Santé	Comité stratégique Conseil d'administration	Avril
Tous les IRO	Point sur les travaux du Comité de mission (revue du rapport du Comité de mission)	Comité stratégique Conseil d'administration	Avril
Tous les IRO	Revue comparative sectorielle de l'état de durabilité	Comité d'audit	Octobre
Sécurité et accompagnement des patients, résidents et proches	Présentation de la Politique Médicale	Conseil d'administration	Octobre
Réponse aux besoins de santé des populations et territoires	Dans le cadre de l'étude des projets de développement	Comité stratégique	Tous les mois

3.1.2.3. Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation [GOV-3]

Les dispositifs de rémunération variable (rémunération variable annuelle et de long terme) de la direction générale et du Président du Conseil d'administration intègrent des indicateurs de performance en matière de durabilité [1]. L'objectif est d'aligner une partie de la politique de rémunération avec la conduite des priorités stratégiques de l'Entreprise dont la RSE fait partie intégrante.

Les indicateurs sont revus chaque année et sont alignés avec les engagements de l'Entreprise. Ils font l'objet d'une revue régulière par le Comité de rémunération et de nomination.

En 2025, l'intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes de rémunération a suivi les méthodes suivantes :

- méthode d'évaluation de l'atteinte des critères de performance prévus pour la rémunération variable annuelle (direction générale et Président du Conseil d'administration uniquement) :
  Sept critères de performance déterminent la rémunération variable, lesquels sont décrits en détail au chapitre 4.1.4.2 du document d'enregistrement universel. Trois critères ont été mesurés pour les considérations en matière de durabilité : le taux d'absentéisme du personnel, l'efficacité énergétique et la satisfaction de l'ensemble des salariés français à travailler au sein de l'Entreprise LNA Santé. En conséquence, 41 % de la rémunération variable annuelle 2025 des dirigeants était liée à des considérations en matière de durabilité et plus précisément 15 % à des considérations climatiques.
- méthode d'évaluation de l'atteinte des critères de performance prévus pour la rémunération de long terme :
  Les plans d'attribution gratuite d'actions arrêtés pour l'exercice 2025 prévoient une acquisition sous conditions de performance, dont 33 % en lien avec la dimension de RSE. Le critère mesuré est le taux d'absentéisme.
  Un nouveau critère RSE a été ajouté aux plans d'attribution gratuite d'actions pour l'exercice 2026, lié à l'accidentologie au travail. L'ensemble de la politique de rémunération pour 2026 est détaillé au chapitre 4.1.4.1 du document d'enregistrement universel.

L'ensemble de la politique de rémunération 2025 du Directeur Général, Directeur Général Délégué et du Président du Conseil d'administration est détaillé au 4.1.4.2 du document d'enregistrement universel.

(1) Les directions d'établissements et certains cadres dirigeants de l'Entreprise sont également concernés.

3.1.2.4. Déclaration sur la diligence raisonnable [GOV-4]

Éléments essentiels de la vigilance raisonnable appliquée par l'Entreprise	Paragraphes dans l'état de durabilité
Intégration de la diligence raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	3.1.2 Gouvernance 3.1.3 Stratégie en matière de durabilité
Dialogue avec les parties prenantes affectées	3.1.3.2 Intérêt et points de vue des parties prenantes
Identification et évaluation des impacts négatifs sur la population et l'environnement	3.1.4.1 Description des procédures d'identification et d'évaluation des IRO
Mise en œuvre des actions pour remédier aux impacts négatifs sur la population et l'environnement	3.1.2.5. Dispositifs de gestion des principaux risques 3.2.1.7. Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique 3.3.1.4. Actions et initiatives [S1-4] et leur mesure [S1-5] 3.3.2.3. Politiques et interactions avec les utilisateurs finals
Suivi de l'efficacité des efforts fournis	3.2.1.9. Consommations énergétiques 3.2.1.10. Émissions de gaz à effet de serre 3.3.1.4. Actions et initiatives [S1-4] et leur mesure [S1-5] 3.3.2.3. Politiques et interactions avec les utilisateurs finals

3.1.2.5. Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité [GOV-5]

Le plan de vigilance établi par LNA Santé présente les mesures mises en place au sein de l'Entreprise pour identifier les risques mais aussi prévenir les atteintes graves envers les Droits humains, les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes et l'environnement (cf. 2.4 du présent document d'enregistrement universel).

Les risques liés aux enjeux de durabilité sont donc appréhendés dans le cadre de ces démarches.

La direction qualité et gestion des risques et le contrôle interne aux finances réévaluent annuellement, conjointement avec l'ensemble des directions métiers, la cartographie des risques et les plans d'actions d'atténuation et dispositifs de suivi associés.

La cartographie des risques est présentée chaque année en Comité d'audit de façon conjointe par la direction qualité et gestion des risques et le contrôle interne aux finances.

En 2024, l'exercice de mise à jour de la cartographie des risques avait bénéficié de l'analyse de la double matérialité dans un objectif de mise en cohérence des risques analysés dans les deux démarches.

La méthode de priorisation des risques en matière de durabilité a été calquée sur celle appliquée aux autres risques, par la voie d'entretiens avec les directions support impliquées dans les processus associés et revue finale avec les membres du COMIL.

Pour les risques en matière sociale et sociétale en particulier, c'est l'échelle de cinq niveaux de la Haute Autorité de Santé (HAS) qui a été utilisée. Par extension et dans un souci de cohérence globale, cette échelle de cinq niveaux a été utilisée pour prioriser l'ensemble des risques.

Chaque risque identifié comme prioritaire, en ce compris les risques en matière de durabilité, fait l'objet d'un plan d'actions d'atténuation. L'avancement des plans d'actions est suivi deux fois par an par la direction qualité et gestion des risques et le contrôle interne aux finances et leurs conclusions sont présentées deux fois par an au COMIL.

La direction qualité et gestion des risques et le contrôle interne aux finances sont membres du Comité projet d'établissement de l'état de durabilité. Les conclusions en matière de durabilité qui ressortent des démarches de préparation et de suivi du plan de vigilance sont ainsi parfaitement intégrées dans la préparation de l'état de durabilité.

La direction générale a confié à chaque direction métier la responsabilité de la gestion des enjeux de durabilité qui la concernent ainsi que des indicateurs associés, avec le concours de la direction qualité et gestion des risques et du contrôle interne aux finances. Les enjeux matériels font l'objet d'une supervision par le Conseil d'administration. La cartographie des risques fait l'objet annuellement d'une présentation au Comité d'audit.

3.1.3. Stratégie en matière de durabilité

3.1.3.1. Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur [SBM-1]

La chaîne de valeur

Le métier de LNA Santé est de soigner et prendre soin des personnes fragilisées. Ses activités sont ainsi au cœur d'importantes préoccupations sociétales : vieillissement de la population, augmentation des maladies chroniques, perte d'attractivité des métiers du soin, impact des activités humaines sur le changement climatique…

Le respect de l'humain au sens de l'attention sincère et de la qualité du lien et du soin portés à la personne fragilisée est donc au cœur du projet d'entreprise de LNA Santé, et les réponses apportées aux questions sociétales posées dès à présent et à l'avenir par les enjeux de santé dans les territoires et les enjeux liés au grand âge, sont centrales à sa raison d'être.

La préoccupation de l'environnement figure aussi dans les objectifs statutaires de LNA Santé, entreprise à mission.

La description des services proposés et des marchés adressés est faite au paragraphe 2.1 du présent document d'enregistrement universel.

La répartition des salariés par zone géographique est présentée dans la section S1-6 du présent état de durabilité.

La chaîne de valeur de l'Entreprise et son positionnement au sein de sa chaîne de valeur peuvent être représentés schématiquement ainsi :

Autorités publiques	Construction	Fournisseurs	Bailleurs immobiliers	Personnel non salarié	Activités propres	Patients, résidents, proches aidant	Gestion des déchets
Délivrance et suivi des autorisations des activités administrées / Financement ARS, Départements, HAS, représentation nationale	Conception, construction, remise à neuf, vente des établissements, suivi relations bailleurs	Alimentation, médicaments et dispositifs médicaux, matériel médical, flotte de véhicules, mobilier et équipements, IT telecom, énergies…	Location des immobiliers « outils de travail » des activités propres	Personnel libéral	EHPAD, ESMR, clinique de chirurgie, clinique psychiatrique, Hôpital à Domicile, crèche, en hébergement complet ou séquentiel (accueil / hôpital de jour), dans les murs ou projetées à domicile.		Issus de l'activité de construction / rénovation Issus des activités propres (médicaments, Dispositifs Médicaux, alimentaires, DASRI, etc.)

L'immobilier comme outil

L'outil immobilier revêt une importance fondamentale dans le référentiel qualitatif de LNA Santé. Le constat a été fait dès l'origine que la qualité des infrastructures d'accueil détermine celle des services qui y sont dispensés et la qualité de vie au travail de celles et ceux qui y contribuent. L'Entreprise s'est dotée de toutes les expertises concourant à la maîtrise de la chaîne de valeur au moyen d'une direction immobilière qui comprend plus de 80 spécialistes (direction technique, direction de programmes, responsable énergies et fluides CVC, équipe de dessinateur et architectes internes, réseau de maintenance et sécurité et filiales spécialisées LNA Services/LNA Travaux), travaillant en coopération étroite avec les directions métiers pour permettre à LNA Santé d'assurer sa mission. Ainsi, l'Entreprise développe son parc d'établissements sur des bâtis neufs ou remis à neuf qui font ensuite l'objet d'externalisation sous la forme principalement de revente des biens par lot à des bailleurs, lesquels sont considérés comme des partenaires-clés pour le financement de l'outil immobilier (description des montages et dispositifs d'externalisation au paragraphe 1.3.7.3).

Cette activité de construction est associée à des enjeux de durabilité potentiellement matériels qui ont été pris en compte dans l'analyse de la double matérialité. Les informations publiées dans l'état de durabilité en lien avec l'activité immobilière sont identifiées comme telles.

Grandir Ensemble 3

Le projet stratégique Grandir Ensemble 3 est l'aboutissement d'une année de réflexions, d'analyses, de contributions et d'ateliers de travail ayant mobilisé en 2022 l'équipe de direction, les professionnels des établissements et les équipes du siège, mais aussi des partenaires de l'entreprise ainsi que des patients, résidents et leurs proches aidants.

Source : schéma inspiré de l'étude « l'entreprise à mission : 10 bonnes raisons d'y aller », Nuova Vista, mai 2019.

Le projet stratégique « Grandir Ensemble » repose sur une vision de long terme, rendue possible par la gouvernance familiale, locale et entrepreneuriale de l'Entreprise. En inscrivant la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) au cœur de ce projet stratégique, LNA Santé vise à créer de la valeur partagée en conjuguant performance économique, progrès social, protection de l'environnement et ancrage territorial. Cette dynamique doit être pour l'ensemble des parties prenantes source de progrès et porteuse de sens, avec l'ambition d'asseoir la position de l'entreprise comme premier acteur indépendant transformateur de l'offre de santé.

Après les deux premières éditions de « Grandir Ensemble » (2013-2017 puis 2018-2022), les 9 000 professionnels LNA Santé se sont donc embarqués en 2023 pour la troisième édition du projet stratégique à horizon fin 2027. Ce troisième projet stratégique est l'occasion d'affirmer encore plus fortement le rôle sociétal que l'entreprise aspire à jouer dans les prochaines années et la manière dont elle souhaite se positionner pour répondre collectivement aux défis du secteur de la santé. Cette troisième édition de « Grandir Ensemble » revêt ainsi une composante nouvelle, puisqu'elle a motivé LNA Santé à devenir entreprise à mission.

De ce travail collectif et participatif, l'entreprise a identifié huit défis majeurs…

Réinventer la place des patients, résidents et proches aidants dans tous nos métiers

Donner envie de venir, et de rester, chez LNA Santé pour vivre son métier et l'entreprise

Transformer nos pratiques pour adresser les **enjeux climatiques**

Renforcer la confiance dans un modèle privé commercial et vertueux dans le secteur de la santé

Affronter les crises en confortant nos capacités organisationnelles, économiques et financières

Accélérer les **dynamiques d'innovation** et d'intrapreneuriat dans nos activités

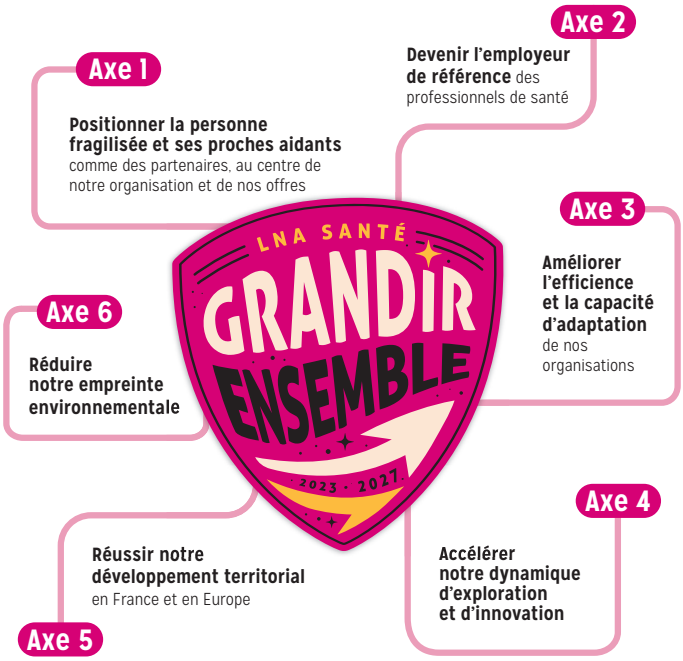
Cultiver notre dynamique entrepreneuriale tout en garantissant une cohérence d'ensemble et une conformité aux exigences de nos parties prenantes

Mettre en place des **business modèles performants** à l'international

… qui ont permis de définir les ambitions du projet Grandir Ensemble 3…

- être une entreprise familiale indépendante qui aura renforcé significativement sa taille (réseau d'établissements et de professionnels) et son empreinte sur les territoires de santé (offre de services, coopération dans les parcours de santé).
- être un acteur de la santé reconnu pour la qualité de ses services, son expertise médicale, sa capacité à innover par ses clients résidents/patients/familles et par les professionnels et autorités publiques du secteur.
- être une entreprise où les établissements développent de nombreux projets et synergies ancrés dans les territoires.
- être un employeur reconnu pour son professionnalisme, ses valeurs humanistes et sa qualité de vie au travail.
- être une entreprise qui prend soin de la planète, notamment en réduisant son empreinte environnementale.

… lesquelles ont été formalisées dans 6 axes stratégiques 2023-2027 :



Les objectifs définis dans le projet stratégique Grandir Ensemble 3 s'intègrent de façon cohérente avec les engagements statutaires pris par l'Entreprise lorsqu'elle est devenue entreprise à mission.

Les Axes n° 1, n° 2, n° 5 et n° 6 sont directement rattachés à des enjeux de durabilité. Ils visent à répondre aux défis à venir en matière de santé des populations, de prise en compte du grand âge, de conditions de travail et d'enjeux environnementaux actuels et futurs.

Notre modèle de mission

RAISON D'ÊTRE	**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**			
OBJECTIFS STATUTAIRES	engagement 01 Soigner et prendre soin des **personnes fragilisées**, prendre soin de leurs proches **aidants**, au service de leur qualité de vie.	engagement 02 Prendre soin des **équipes** et construire ensemble l'avenir de nos métiers, en nous appuyant sur notre culture d'entreprise familiale.	engagement 03 Prendre soin de notre **environnement** et agir pour la transition écologique.	engagement 04 Coopérer et innover au service des **besoins de santé** des populations et des territoires.
PROJET STRATÉGIQUE GRANDIR ENSEMBLE 3	**Axe 1** Positionner la personne fragilisée et ses proches aidants en partenaires, au centre de notre organisation et de nos offres.	**Axe 2** Devenir l'employeur de référence des professionnels de santé.	**Axe 6** Réduire notre empreinte environnementale.	**Axe 5** Réussir notre développement en France et en Europe en adressant les enjeux de santé des territoires.
IMPACTS NÉGATIFS OU POSITIFS JUGÉS MATÉRIELS DANS LE CADRE DE LA DMA	**(+)** Bientraitance des patients, résidents et proches et respect de leurs droits **(+) et (-)** Sécurité et accompagnement des patients, résidents et proches **(-)** Adaptation au changement climatique **(-)** Protection de la donnée personnelle et intégrité des systèmes d'information	**(+) et (-)** Qualité de vie et conditions de travail **(-)** Adaptation au changement climatique **(-)** Inclusion, diversité et égalité des chances	**(-)** Réduction de l'empreinte carbone **(-)** Préservation/ protection de l'environnement **(-)** Gestion des déchets **(-)** Achats responsables & **(-)** Éthique des affaires	**(+)** Réponse aux besoins de santé des populations et territoires
RISQUES OU OPPORTUNITÉS JUGÉS MATÉRIELS DANS LE CADRE DE LA DMA	**(+)** Bientraitance des patients, résidents et proches et respect de leurs droits **(+)** Sécurité et accompagnement des patients, résidents et proches	**(-)** Qualité de vie et conditions de travail	**(-)** Réduction de l'empreinte carbone **(-)** Préservation/ protection de l'environnement **(-)** Achats responsables & **(+) et (-)** Éthique des affaires	**(+)** Réponse aux besoins de santé des populations et territoires

Contribution aux Objectifs de Développement Durable (ODD)

À l'heure où les entreprises sont appelées à favoriser un développement économique soucieux de respecter les populations et la planète, LNA Santé a décidé de contribuer à la réalisation des Objectifs de Développement Durable adoptés par l'ONU en 2015.

L'Entreprise a ainsi pris la décision de contribuer pleinement à l'atteinte des objectifs suivants :

- Objectif 3. Bonne santé & bien-être ;
- Objectif 8. Travail décent & croissance économique ;
- Objectif 11. Villes et communautés durables ;
- Objectif 13. Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques ;
- Objectif 17. Partenariats pour la réalisation des objectifs.

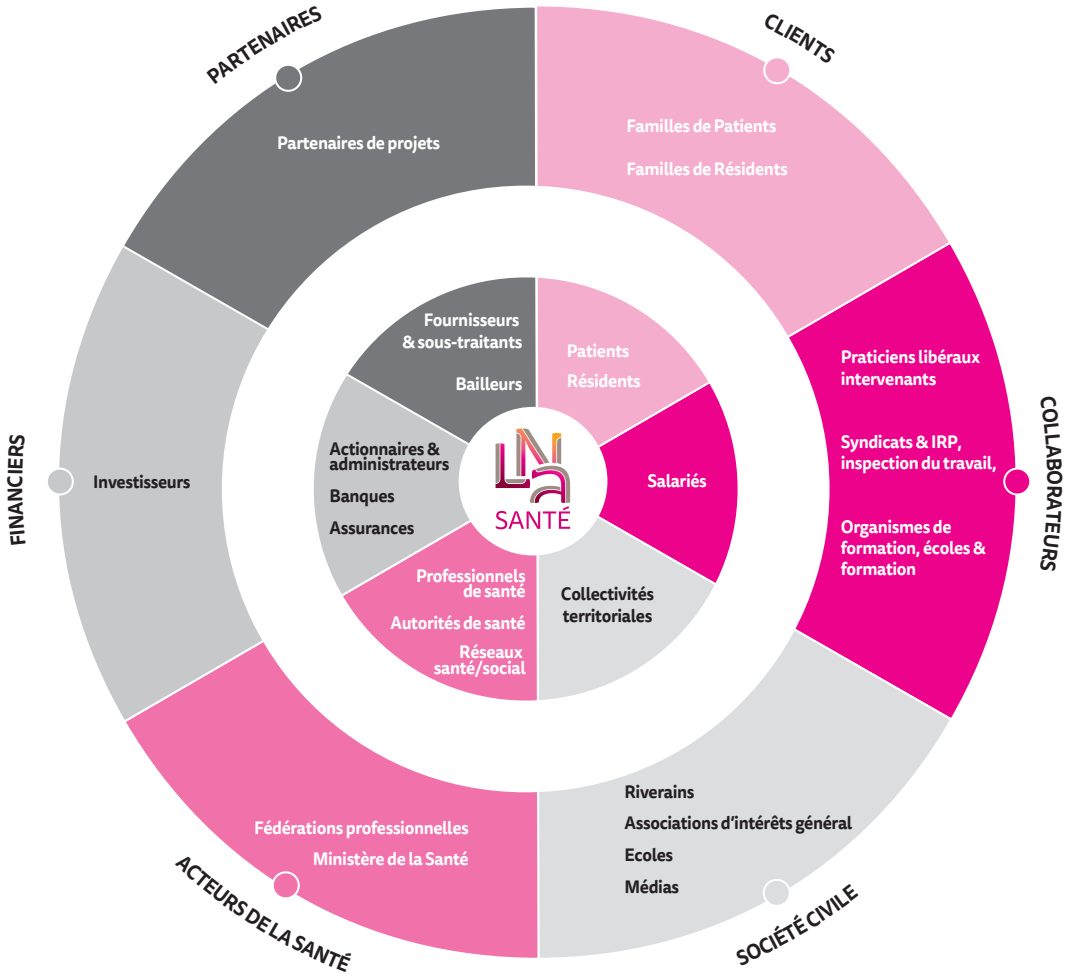
Pour autant, dans le cadre de ses activités, l'Entreprise prend également en considération les objectifs suivants :

- Objectif 4. Éducation de qualité ;
- Objectif 5. Égalité entre les sexes ;
- Objectif 7. Énergies propres et d'un coût abordable ;
- Objectif 9. Industrie, innovation et infrastructure ;
- Objectif 10. Inégalités réduites ;
- Objectif 12. Consommation et production responsables ;
- Objectif 15. Vie terrestre.

3.1.3.2. Intérêts et points de vue des parties prenantes [SBM-2]

Depuis sa création, LNA Santé propose des modèles d'accompagnement qui assurent la synthèse entre les attentes de ses parties prenantes :

- les patients/résidents et des proches aidants/familles ;
- les salariés et les professionnels de santé ;
- les autorités et les décideurs publics de santé ;
- les collectivités et les citoyens ;
- les fournisseurs et les sous-traitants ;
- les agents économiques.



Auprès de chacune d'entre elles, l'Entreprise œuvre à avoir un dialogue régulier, ouvert et constructif, à tous les niveaux et dans tous ses métiers :

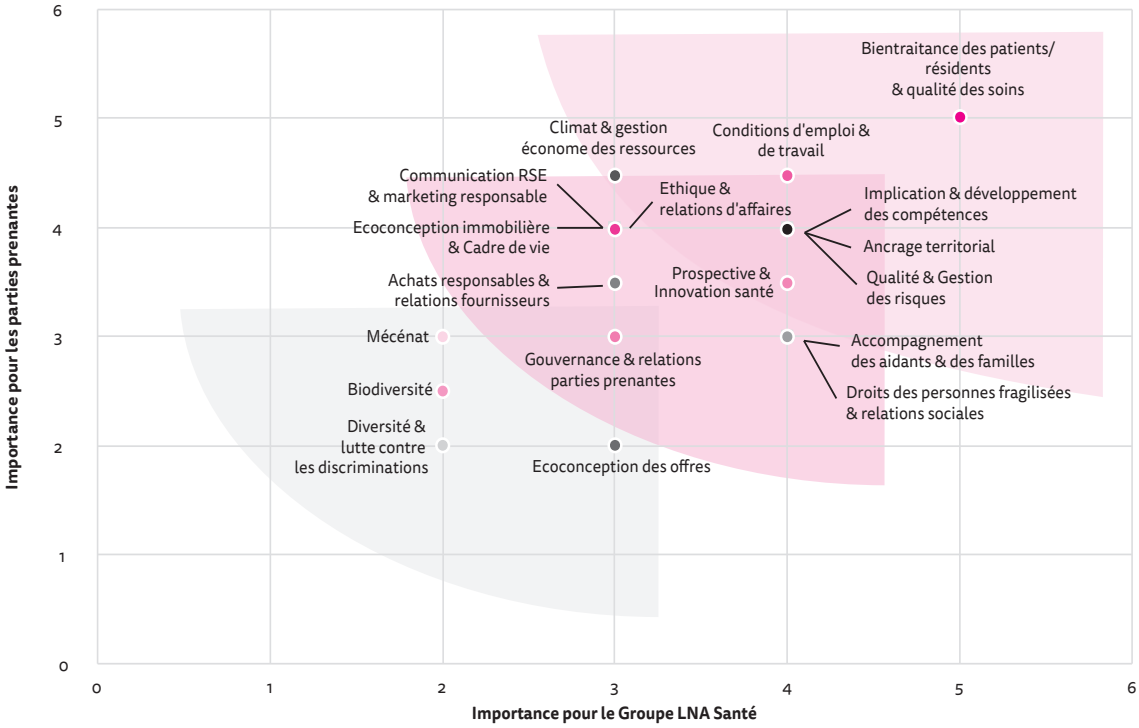
- avec les patients/résidents/proches aidants dans leur prise en soin au quotidien et à travers des enquêtes de satisfaction au niveau de chaque site ;
- avec les 9 600 professionnels qui composent les forces vives de l'Entreprise, *via* deux enquêtes annuelles, l'une administrée par un organisme externe et l'autre déployée par la direction des ressources humaines ;
- avec les autorités et décideurs publics de santé, les collectivités, dans le cadre des opérations courantes ou projets de développement et réponses à appels à projet ;
- les fournisseurs et les sous-traitants à l'occasion des négociations annuelles ou dans le cadre des projets de développement ;
- les bailleurs tout au long de leur investissement dans un établissement LNA Santé ;
- les prêteurs et les investisseurs, *via* des communications régulières ou conférences destinées à la communauté financière.

Voici quelques exemples de la façon dont l'Entreprise entretient le dialogue avec ses principales parties prenantes :

Catégorie de parties prenantes	Objectifs poursuivis	Résultats obtenus
Salariés, actionnaires Salariés et représentants du personnel	Promouvoir le dialogue social au sein de l'Entreprise ; rendre les professionnels acteurs et intrapreneurs, veiller au bien-être des équipes.	Des professionnels impliqués dans la construction du projet d'entreprise et dans l'avenir de ses métiers.
Professionnels non salariés contribuant aux activités propres	Veiller à la motivation et à l'adhésion aux valeurs de l'Entreprise, à sa raison d'être, conformément aux politiques médicales et qualité de l'Entreprise.	Une collaboration étroite dans un respect réciproque au bénéfice du résident/patient et proche aidant. Des professionnels qui trouvent du sens dans leur métier au contact des patients/résidents/proches aidants.
Patients/Résidents/Proches aidants	Faire du patient/résident/proche aidant un acteur et un partenaire dans sa prise en soin, développer le dialogue et l'écoute active.	Une amélioration de la qualité de vie des patients/résidents et proches aidants. Une implication des patients/résidents et proches aidants dans la vie des établissements *via* des instances ou des rituels.
Organismes publics, institutions et autorités locales	Avoir des relations ancrées sur les territoires et de confiance, basées sur le respect mutuel ; partager sur les modèles d'affaires, notamment sur les engagements de société à mission ; stimuler la coopération et l'innovation au profit du patient/résident/proche.	LNA Santé considéré sur ses territoires comme un partenaire de référence et reconnu comme un transformateur de l'offre de soins : nouvelles mentions d'expertises obtenues en HAD (HAD réadaptation, cancérologie, pédiatrie et ante/post-partum etc.), soins médicaux urgents pour désengorger les hôpitaux, sécurisation des EHPAD avec les IDE de nuit, modèle mixte salariés/libéraux.
Société civile/Citoyens	Promouvoir le bien vieillir et les enjeux de santé publique ; démontrer le dynamisme du secteur ; lutter contre les idées reçues.	Un secteur de la santé qui retrouve du crédit aux yeux du grand public. Des offres de santé plurielles qui répondent aux besoins des territoires (expertises médicales en HAD : soins palliatifs et fin de vie, éducation thérapeutique en SMR, Centre de Ressource Territorial en EHPAD, formation des aidants salariés…)
Fournisseurs et sous-traitants	Négociations annuelles ou ponctuelles en fonction des besoins exprimés par les opérations. Rendez-vous, présentation des valeurs de LNA Santé et des objectifs poursuivis.	La Direction des Achats engage un dialogue équilibré avec ses partenaires fournisseurs, qui tient compte des besoins et enjeux respectifs.
Investisseurs, actionnaires, banques	Expliquer la stratégie RSE, comprendre les attentes des investisseurs, entretenir leur confiance, rendre compte de la performance ESG.	Amélioration de la compréhension par les tiers « financiers » des enjeux, de la stratégie, des besoins et des actions RSE de LNA Santé.
Bailleurs immobiliers	À travers l'animation par la filiale Biagis, intéresser le bailleur à l'activité de l'Entreprise, lui faire partager les contraintes économiques, lui permettre de valoriser son investissement en matière RSE.	Meilleur alignement des intérêts des parties et meilleure compréhension par les bailleurs de l'importance de restructurer les établissements afin de répondre aux besoins des métiers et des familles

En écho à sa raison d'être de société à mission et des valeurs qui guident ses choix et orientations stratégiques, l'Entreprise porte une attention particulière au respect des droits de l'homme.

En 2018, LNA Santé a réalisé une analyse de matérialité, en interrogeant 21 parties prenantes externes (autorités publiques, praticiens libéraux, réseaux partenaires, collectivités territoriales, actionnaires et Administrateurs, fournisseurs, apporteurs d'affaires, banques, organismes de formation et associations d'intérêt général) et internes (salariés, résidents/patients et familles, syndicats et instances représentatives du personnel). Cette analyse a permis d'identifier les enjeux RSE prioritaires pour l'entreprise, qui ont été intégrés à sa politique RSE.



En 2022, dans le cadre de la préparation de son 3e projet stratégique « Grandir Ensemble », l'Entreprise a renouvelé l'exercice d'entretiens avec ses parties prenantes (notamment autorités publiques, réseaux partenaires, collectivités territoriales, actionnaires et Administrateurs, banques, salariés, résidents/patients et familles) :

- 1 000 professionnels sollicités lors des 25 Journées Métiers 2022 ;
- plus de 1 000 idées proposées par des professionnels sur les forums ouverts ;
- 20 entretiens de parties prenantes externes ;
- 4 ateliers patients, résidents et proches aidants.

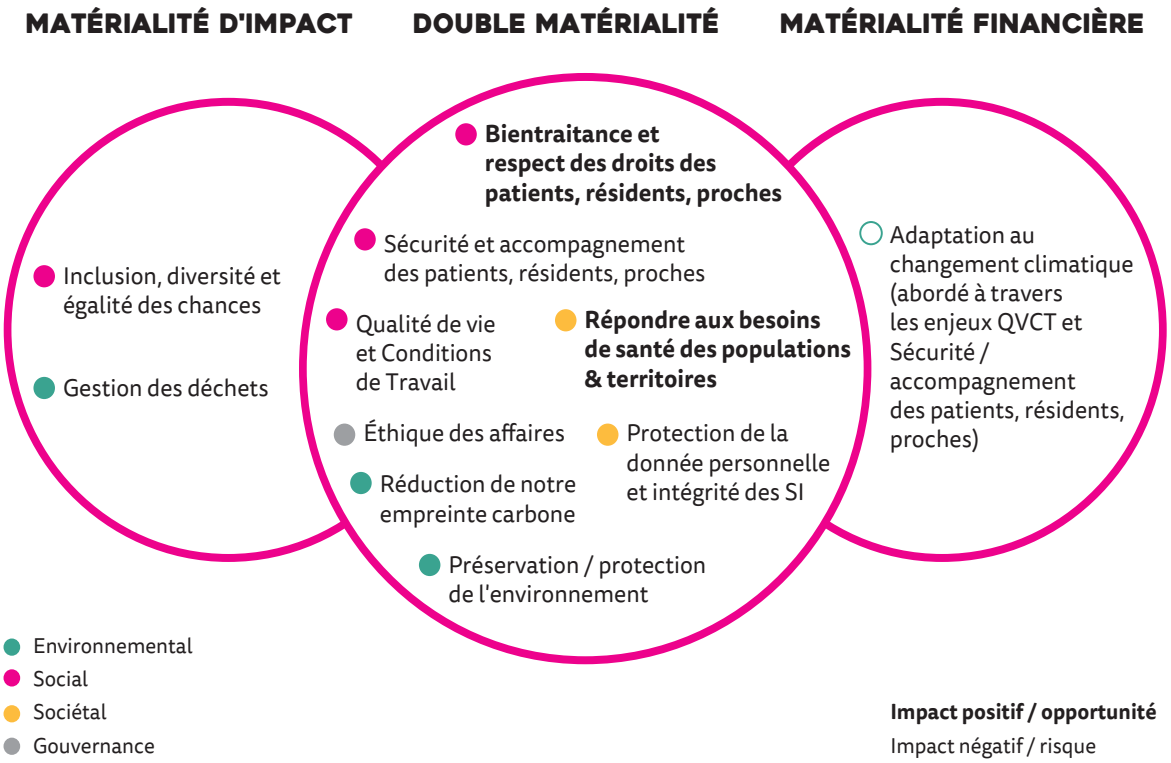
Dans un contexte de bouleversements profonds pour le secteur de la santé, l'Entreprise avait besoin de recueillir les échos de ses parties prenantes pour actualiser la priorisation de ses enjeux RSE et intégrer ceux-ci au cœur de son projet stratégique 2023-2027.

L'analyse de matérialité du point de vue des parties prenantes était en 2022 globalement conforme à celle menée du point de vue de l'Entreprise. En 2024, LNA Santé a donc capitalisé sur ce travail et approfondi les réflexions autour des enjeux de durabilité avec la contribution des directions métiers et des membres du Copil bas carbone (renommé en 2025 « Copil transition écologique ») pour réaliser l'analyse de double matérialité. La Nature a été considérée comme partie prenante à chaque étape.

Le projet stratégique « Grandir Ensemble 3 » fait régulièrement l'objet de présentations et débats au sein du Conseil d'administration. Un point d'avancement et les priorités annuelles sont présentés en début et à l'été de chaque année aux membres du Conseil d'administration. La jonction entre le Comité de mission et le Conseil d'administration est assurée par la présence d'un membre commun aux deux instances.

3.1.3.3. Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique [SBM-3]

La démarche appliquée pour faire l'analyse de double matérialité est présentée au paragraphe 3.1.4.1 Description des procédures d'identification et d'évaluation des IRO. Les 42 IRO ressortis comme matériels de cette analyse, regroupés en 12 thématiques, sont présentés brièvement dans ce paragraphe et plus en détail dans les chapitres relatifs aux ESRS thématiques correspondants.



On retrouve les impacts, risques et opportunités ressortis comme matériels de l'analyse de double matérialité :

- dans la chaîne de valeur aval avec un prisme prépondérant sur l'humain, le cœur de métier de LNA Santé ayant trait à la prise en soin des patients et des résidents ;
- dans les activités propres, car les activités reposent sur l'implication de plus de 9 600 collaborateurs ;
- dans la chaîne de valeur amont, en particulier du fait de l'activité de construction et rénovation immobilière en France et en Belgique, internalisée du point de vue de la conception et de la maîtrise d'ouvrage, mais qui s'appuie sur des fournisseurs et sous-traitants du secteur d'activité du bâtiment. L'activité de construction et rénovation est essentielle à la réalisation de la stratégie comme expliqué au paragraphe 3.1.3.7 ci-dessus.

Les thématiques dans lesquelles sont observés des impacts négatifs, réels ou potentiels, jugés matériels sont les suivantes :

		Impacts négatifs	Amont	Activités propres	Aval
Enjeux	**1**	Adaptation au changement climatique	XXX	XXX	XXX
	2	Réduction de l'empreinte carbone	XXX	XX	-
	3	Gestion des déchets	-	XX	XX
	4	Préservation/protection de l'environnement	XX	XXX	-
	6	Sécurité et accompagnement des patients, résidents et proches	-	XXX	XXX
	7	Qualité de vie et conditions de travail	X	XXX	XX
	8	Inclusion, diversité et égalité des chances	X	XXX	X
	10	Protection de la donnée personnelle et intégrité des systèmes d'information	-	-	XXX
	11	Achats	XX	XXX	-
	12	Éthique des affaires	XX	XXX	-

Légende : XXX : impact élevé ; XX : impact moyen ; X : impact faible ; - : pas d'impact.

Enjeu 1 : Dégradation des conditions d'hébergement et de travail, mettant en danger la santé et/ou la sécurité des collaborateurs, des résidents et des patients en raison des sites vulnérables aux effets des événements climatiques extrêmes.

Enjeu 2 :

- Émission de GES liés aux trajets domicile-travail et aux déplacements professionnels ;
- Contribution à l'appauvrissement des ressources non renouvelables et émission de GES liés aux consommations énergétiques dans les bâtiments exploités ;
- Impact GES de l'activité de construction (utilisation des matériaux de construction : béton, verre, métal, câblage…).

Enjeu 3 : Non-revalorisation des déchets soins et hors soin.

Enjeu 4 :

- Contribution à l'appauvrissement des ressources en eau du fait de l'activité de l'Entreprise ;
- Pollution de l'air générée par les activités de l'Entreprise en raison de l'usage de gaz médicaux ;
- Pollution de l'eau impactant la qualité et l'écosystème des cours d'eau en raison des rejets d'eaux polluées (eaux de rinçage pour l'activité de construction) ;
- Atteinte aux écosystèmes et à la biodiversité, notamment par l'artificialisation des sols en raison de l'empreinte foncière liée à la construction des bâtiments.

Enjeu 6 :

- Sentiment de culpabilité du salarié par suite d'un défaut dans le circuit du médicament ;
- Épidémie, risque sanitaire, détérioration/aggravation de la santé du résident/patient.

Enjeu 7 :

- Dégradation de la santé physique et mentale du collaborateur ;
- Difficultés de recrutement impactant les collaborateurs (surcharge, glissement de tâches) ;
- Mal-être/dégradation de la santé physique et mentale des salariés dû à un déséquilibre vie professionnelle/vie personnelle (organisation du travail, aidant salarié, parentalité) ;
- Risque d'écartement entre l'évolution des rémunérations des professionnels et l'évolution des recettes d'origine publique sous la contrainte notamment de l'équilibre général du régime de l'Assurance Maladie ;

Enjeu 8 : Pratiques discriminatoires à l'embauche et à l'évolution professionnelle, créant un environnement de marginalisation et de déséquilibre social.

Enjeu 10 : Dégradation, voire report de la prise en charge en raison des défauts informatiques.

Enjeu 11 :

- Questionnement insuffisant des achats et des emballages (amont) et de la valorisation des déchets produits (aval) causant un besoin accru en ressources naturelles ;
- Atteinte à l'empreinte environnementale par un fournisseur/sous-traitant (biodiversité/ressources/empreinte carbone).

Enjeu 12 : Pratiques de corruption, de fraude et de manquements à l'éthique des affaires ayant des répercussions néfastes sur les tiers lésés.

Les thématiques dans lesquelles sont observés des impacts positifs, réels ou potentiels, jugés matériels sont les suivantes :

		Impacts positifs	Amont	Activités propres	Aval
Enjeux	**5**	Bientraitance des patients, résidents et proches et respect de leurs droits	-	XXX	XXX
	6	Sécurité et accompagnement des patients, résidents et proches	-	XXX	XXX
	7	Qualité de vie et conditions de travail	-	XXX	XXX
	9	Réponse aux besoins de santé des populations et territoires	-	-	XX

Légende : XXX : impact élevé ; XX : impact moyen ; X : impact faible ; - : pas d'impact.

Enjeu 5 :

- Amélioration de la qualité de vie des personnes accompagnées et de leurs proches (bientraitance) et réponse au besoin de santé croissant des territoires ;
- Préservation de l'autonomie et renforcement de l'estime de soi des patients et des résidents, améliorant significativement leur qualité de vie ainsi que celle de leurs proches.

Enjeu 6 :

- Outil immobilier adapté à l'activité qui permet de répondre aux besoins de santé (conditions d'accueil et d'hébergement des résidents/patients/proches) et d'être attractif pour les collaborateurs ;
- Qualité de la prise en soin des patients/résidents et l'accompagnement des proches aidants qui vient réduire les risques psychosociaux pour les proches aidants.

Enjeu 7 :

- Politique de qualité de vie et conditions de travail robuste impactant une amélioration de la qualité de l'accompagnement du résident/patient/proche et améliorant ainsi son bien-être ;
- Contribution de la politique de qualité de vie et conditions de travail à l'image positive du secteur ;
- Impact de la formation et du développement des compétences sur la prise en soin des patients/résidents ;
- Renforcement du sentiment d'appartenance à un collectif des collaborateurs, améliorant le sens qu'ils donnent à leur métier et le fait de se sentir reconnus.

Enjeu 9 : Capacité d'influer sur les évolutions du secteur et sa réglementation.

Les thématiques dans lesquelles sont identifiés des risques ou opportunités, réels ou potentiels, jugés matériels dans le cadre de l'analyse de double matérialité sont présentées ci-dessous :

		Risques & opportunités	R	O
Enjeux	**2**	Réduction de l'empreinte carbone	R	
	4	Préservation/protection de l'environnement	R	
	5	Bientraitance des patients, résidents et proches et respect de leurs droits		O
	6	Sécurité et accompagnement des patients, résidents et proches	R	O
	7	Qualité de vie et conditions de travail	R	
	9	Réponse aux besoins de santé des populations et territoires		O
	11	Achats	R	
	12	Éthique des affaires	R	

Légende : R : risque ; O : opportunité.

Enjeu 2 :

- Risque de dépendance aux produits à base d'hydrocarbures ;
- Risque de surcoût d'investissement en raison de la pression foncière, des techniques de construction, du coût des matériaux, de la revalorisation des matériaux et des études environnementales poussées.

Enjeu 4 : Risque de coûts supplémentaires indemnitaires et/ou de remédiation en raison d'une politique de gestion des déchets défaillante, exposant l'entreprise en même temps à des sanctions ou à des poursuites judiciaires en cas de non-respect des réglementations associées.

Enjeu 5 : Les effets induits de la prise en soin avec bientraitance sur la notoriété peuvent impacter positivement le rythme de renouvellement des patients ou résidents, l'attractivité de l'Entreprise dans le cadre de recrutements, l'image auprès des autorités publiques, la confiance des investisseurs et des cédants.

Enjeu 6 :

- Attractivité de la marque liée à l'outil immobilier mis à disposition des salariés et des patients/résidents ;
- Amendes Direction Départementale de la Protection des Populations, fermeture de cuisine nécessitant la réalisation de travaux et le recours à un prestataire ;
- Coût d'exploitation élevé d'un outil immobilier inadapté et coût des investissements pour corriger son inadéquation.

Enjeu 7 :

- Risque sur l'activité et le développement de la propagation d'un conflit social, et risque financier relatif à la condamnation ou aux honoraires en cas de litige/phase contentieux ;
- Difficultés de recrutement impactant la continuité d'activité ;
- Risque d'écartement entre l'évolution des rémunérations des professionnels et l'évolution des recettes d'origine publique sous la contrainte notamment de l'équilibre général du régime de l'Assurance Maladie.

Enjeu 9 : Opportunités d'opérations de croissance externe en raison de changements de réglementation fragilisant la situation financière d'autres opérateurs.

Enjeu 11 : Pénalité en cas de non-respect du délai de paiement.

Enjeu 12 : Risque de sanctions pénales et affectation de la réputation de l'entreprise en raison d'une politique d'éthique des affaires défaillante.

Conformément à la norme ESRS 2, les risques liés aux enjeux de durabilité identifiés comme matériels ont été cotés en brut, sans tenir compte des effets de prévention ou d'atténuation des politiques et actions mises en œuvre.

Le tableau ci-dessous reprend pour chaque IRO matériel les politiques existantes (ou l'absence de politiques) qui y sont (ou devraient être) associées.

Enjeu		IRO		Politique(s) associée(s)	renvois
enjeu 1	Adaptation au changement climatique	Impact négatif	Dégradation des conditions d'hébergement et de travail, mettant en danger la santé et/ou la sécurité des collaborateurs, des résidents et des patients en raison des sites vulnérables aux effets des événements climatiques extrêmes	Absence de politique climat (adaptation/atténuation)	E1-1 E1-2
enjeu 2	Réduction de notre empreinte carbone	Impact négatif	Émission de GES liés aux trajets domicile-travail et aux déplacements professionnels	Absence de politique climat (adaptation/atténuation) Politiques RH Charte déplacement	E1-2 E2-1
enjeu 2	Réduction de notre empreinte carbone	Impact négatif	Contribution à l'appauvrissement des ressources non renouvelables et émission de GES liés aux consommations énergétiques dans les bâtiments exploités	Absence de politique climat (adaptation/atténuation)	E1-1 E1-2 E4-2
enjeu 2	Réduction de notre empreinte carbone	Impact négatif	Impact GES de l'activité de construction (utilisation des matériaux de construction• : béton, verre, métal, câblage)	Absence de politique immobilière (sélection du site, critères ESG dans appels d'offres) Cahier des charges immobilier par métier (intégrant des critères environnementaux)	E1-2 E2-1 E4-2
enjeu 2	Réduction de notre empreinte carbone	Risque	Risque de dépendance aux produits à base d'hydrocarbures	Absence de politique climat (adaptation/atténuation)	E1-1 E1-2
enjeu 2	Réduction de notre empreinte carbone	Risque	Risque de surcoût d'investissement en raison de la pression foncière, des techniques de construction, du coût des matériaux, de la revalorisation des matériaux et des études environnementales poussées	Absence de politique immobilière (sélection du site, critères ESG dans appels d'offres) Cahier des charges immobilier par métier (intégrant des critères environnementaux)	E1-1 E1-2
enjeu 3	Gestion des déchets	Impact négatif	Non-revalorisation des déchets soins et hors soin	Politique gestion des déchets	E5-1
enjeu 4	Préservation/protection de l'environnement	Impact négatif	Contribution à l'appauvrissement des ressources en eau du fait de l'activité de l'Entreprise	Absence de politique sur l'eau	E3
enjeu 4	Préservation/protection de l'environnement	Impact négatif	Pollution de l'air générée par les activités de l'entreprise en raison de l'usage de gaz médicaux	Absence de politique sur la gestion de l'air	E2-1 E2-4
enjeu 4	Préservation/protection de l'environnement	Impact négatif	Pollution de l'eau impactant la qualité et l'écosystème des cours d'eau en raison des rejets d'eaux polluées (eaux de rinçage pour l'activité de construction)	Absence de politique sur la gestion de l'eau	E2-1 E3
enjeu 4	Préservation/protection de l'environnement	Impact négatif	Atteinte aux écosystèmes et à la biodiversité, notamment par l'artificialisation des sols en raison de l'empreinte foncière liée à la construction des bâtiments	Absence de politique immobilière (sélection du site, critères ESG dans appels d'offres) Cahier des charges immobilier par métier (intégrant des critères environnementaux)	E4
enjeu 4	Préservation/protection de l'environnement	Risque	Risque de coûts supplémentaires indemnitaires et/ou de remédiation en raison d'une politique de gestion des déchets défaillante, exposant l'entreprise en même temps à des sanctions ou à des poursuites judiciaires en cas de non-respect des réglementations associées	Absence de politique immobilière (sélection du site, critères ESG dans appels d'offres) Cahier des charges immobilier par métier (intégrant des critères environnementaux)	E5-1

Enjeu		IRO		Politique(s) associée(s)	renvois
enjeu 5	Bientraitance et respect des droits des patients/ résidents/proches	Impact positif	Amélioration de la qualité de vie des personnes accompagnées et de leurs proches (bientraitance) et réponse au besoin de santé croissant des territoires	Politique médicale	S4 G1
enjeu 5	Bientraitance et respect des droits des patients/ résidents/proches	Impact positif	Préservation de l'autonomie et renforcement de l'estime de soi des patients et des résidents, améliorant significativement leur qualité de vie ainsi que celle de leurs proches	Politique médicale	S4
enjeu 5	Bientraitance et respect des droits des patients/ résidents/proches	Opportunité	Les effets induits de la prise en soin avec bientraitance sur la notoriété peuvent impacter positivement le rythme de renouvellement des patients ou résidents, l'attractivité de l'Entreprise dans le cadre de recrutements, l'image auprès des autorités publiques, la confiance des investisseurs et des cédants	Politique médicale Politique qualité	S4
enjeu 6	Sécurité et accompagnement des patients/résidents/proches	Impact négatif	Sentiment de culpabilité du salarié par suite d'un défaut dans le circuit du médicament	Politiques RH Accord QVCT, égalité professionnelle et diversité, GEPP	S1
enjeu 6	Sécurité et accompagnement des patients/résidents/proches	Impact négatif	Épidémie, risque sanitaire, détérioration/aggravation de la santé du résident/patient	Politique médicale Politique qualité	S4
enjeu 6	Sécurité et accompagnement des patients/résidents/proches	Impact positif	Outil immobilier adapté à l'activité qui permet de répondre aux besoins de santé (conditions d'accueil et d'hébergement des résidents/ patients/proches) et d'être attractif pour les collaborateurs	Absence de politique immobilière (sélection du site, critères ESG dans appels d'offres) Cahier des charges immobilier par métier (intégrant des critères environnementaux)	S4
enjeu 6	Sécurité et accompagnement des patients/résidents/proches	Impact positif	La qualité de la prise en soin des patients/résidents et l'accompagnement des proches aidants viennent réduire les risques psychosociaux pour les proches aidants	Politique médicale	S4
enjeu 6	Sécurité et accompagnement des patients/résidents/proches	Risque	Amendes Direction Départementale de la Protection des Populations, fermeture de cuisine nécessitant la réalisation de travaux et le recours à un prestataire	Politique qualité	S4
enjeu 6	Sécurité et accompagnement des patients/résidents/proches	Risque	Coût d'exploitation élevé d'un outil immobilier inadapté et coût des investissements pour corriger son inadéquation	Absence de politique immobilière (sélection du site, critères ESG dans appels d'offres) Cahier des charges immobilier par métier (intégrant des critères environnementaux)	E1 S4
enjeu 6	Sécurité et accompagnement des patients/résidents/proches	Opportunité	Attractivité de la marque liée à l'outil immobilier mis à disposition des salariés et des patients/résidents	Absence de politique immobilière (sélection du site, critères ESG dans appels d'offres) Cahier des charges immobilier par métier (intégrant des critères environnementaux)	E1 S4
enjeu 7	Qualité de vie et Conditions de Travail	Impact négatif	Dégradation de la santé physique et mentale du collaborateur	Politiques RH Accord QVCT, égalité professionnelle et diversité, GEPP	S1
enjeu 7	Qualité de vie et Conditions de Travail	Impact négatif	Difficultés de recrutement impactant les collaborateurs (surcharge, glissement de tâches)	Politiques RH Accord QVCT, égalité professionnelle et diversité, GEPP	S1

Enjeu		IRO		Politique(s) associée(s)	renvois
enjeu 7	Qualité de vie et Conditions de Travail	Impact négatif	Mal-être/dégradation de la santé physique et mentale des salariés dû à un déséquilibre vie professionnelle/vie personnelle (organisation du travail, aidant salarié, parentalité)	Politiques RH Accord QVCT, égalité professionnelle et diversité, GEPP	S1
enjeu 7	Qualité de vie et Conditions de Travail	Impact négatif	Risque d'écartement entre l'évolution des rémunérations des professionnels et l'évolution des recettes d'origine publique sous la contrainte notamment de l'équilibre général du régime de l'Assurance Maladie	Politiques RH Accord QVCT, égalité professionnelle et diversité, GEPP	S1
enjeu 7	Qualité de vie et Conditions de Travail	Impact positif	Politique de qualité de vie et conditions de travail robuste impactant une amélioration de la qualité de l'accompagnement du résident/patient/proche et améliorant ainsi son bien-être	Politiques RH Accord QVCT, égalité professionnelle et diversité, GEPP	S1
enjeu 7	Qualité de vie et Conditions de Travail	Impact positif	Contribution de la politique de qualité de vie et conditions de travail à l'image positive du secteur	Politiques RH Accord QVCT, égalité professionnelle et diversité, GEPP	S1
enjeu 7	Qualité de vie et Conditions de Travail	Impact positif	Impact de la formation et du développement des compétences sur la prise en soin des patients/ résidents	Politiques RH Accord QVCT, égalité professionnelle et diversité, GEPP	S1 S4
enjeu 7	Qualité de vie et Conditions de Travail	Impact positif	Renforcement du sentiment d'appartenance à un collectif des collaborateurs, améliorant le sens qu'ils donnent à leur métier et le fait de se sentir reconnus	Politiques RH Accord QVCT, égalité professionnelle et diversité, GEPP	S1
enjeu 7	Qualité de vie et Conditions de Travail	Risque	Risque sur l'activité et le développement de la propagation d'un conflit social, et risque financier relatif à la condamnation ou aux honoraires en cas de litige/phase contentieux	Politiques RH Accord QVCT, égalité professionnelle et diversité, GEPP	S1
enjeu 7	Qualité de vie et Conditions de Travail	Risque	Difficultés de recrutement impactant la continuité d'activité	Politiques RH Accord QVCT, égalité professionnelle et diversité, GEPP	S1
enjeu 7	Qualité de vie et Conditions de Travail	Risque	Risque d'écartement entre l'évolution des rémunérations des professionnels et l'évolution des recettes d'origine publique sous la contrainte notamment de l'équilibre général du régime de l'Assurance Maladie	Politique de représentation d'intérêts	S1
enjeu 8	Inclusion, diversité et égalité des chances	Impact négatif	Pratiques discriminatoires à l'embauche et à l'évolution professionnelle, créant un environnement de marginalisation et de déséquilibre social	Politiques RH Accord QVCT, égalité professionnelle et diversité, GEPP	S1
enjeu 9	Répondre aux besoins de santé des populations & territoires	Impact positif	Capacité d'influer sur les évolutions du secteur et sa réglementation	Politique de représentation d'intérêts	G1-5
enjeu 9	Répondre aux besoins de santé des populations & territoires	Opportunité	Opportunités d'opérations de croissance externe en raison de changements de réglementation fragilisant la situation financière d'autres opérateurs	Politique de représentation d'intérêts	G1-5
enjeu 10	Protection de la donnée personnelle et intégrité des SI	Impact négatif	Dégradation, voire report de la prise en charge en raison des défauts informatiques	Politique de sécurité du système informatique (PSSI) Politique RGPD Plan de reprise d'activité	S4 G1

Enjeu		IRO		Politique(s) associée(s)	renvois
enjeu 11	Achats	Impact négatif	Questionnement insuffisant des achats et des emballages (amont) et de la valorisation des déchets produits (aval) causant un besoin accru en ressources naturelles	Politique achats Politique gestion des déchets	G1-2 E5
enjeu 11	Achats	Impact négatif	Atteinte à l'empreinte environnementale par un fournisseur/sous-traitant (biodiversité/ressources/empreinte carbone)	Politique achats	G1-2
enjeu 11	Achats	Risque	Pénalité en cas de non-respect du délai de paiement	Politique achats	G1-6
enjeu 12	Éthique des affaires	Impact négatif	Pratiques de corruption, de fraude et de manquements à l'éthique des affaires ayant des répercussions néfastes sur les tiers lésés	Politique achats Politique informations privilégiées Code de conduite anticorruption Code de déontologie boursière	G1-1 G1-2 G1-3
enjeu 12	Éthique des affaires	Risque	Risque de sanctions pénales et affectation de la réputation de l'entreprise en raison d'une politique d'éthique des affaires défaillante	Politiques existantes dans l'Entreprise	G1 S1-17 E4

Les conclusions auxquelles l'analyse de double matérialité a conduit sont venues corroborer les réflexions menées en amont du projet Grandir Ensemble 3 et les efforts fournis dans la démarche de vigilance raisonnable. Cependant, certains domaines feront l'objet à l'avenir de plus d'attention, comme la protection des ressources en eau (cf. § sur E2), la protection de la biodiversité (cf. § sur E4) et la réduction des déchets (cf. § sur E5) et les travaux devant permettre d'établir le plan de transition pour l'atténuation du changement climatique.

À ce stade des travaux, les constats et projections ont déjà été intégrés dans le projet stratégique.

Les effets financiers des risques avérés sont déjà pris en compte dans les états financiers. Les mesures d'atténuation et de contrôle font que LNA Santé ne s'attend pas à un ajustement significatif de ses perspectives financières à court, moyen ou long terme.

Les actions d'atténuation des risques en général, y compris les risques liés aux enjeux de durabilité, et les dispositifs de suivi de ces actions permettent d'assurer la résilience de la stratégie et du modèle d'affaires de LNA Santé. La révision *a minima* annuelle des risques assure la prise en compte des nouveaux risques, dès lors qu'ils sont jugés matériels, dans les actions d'atténuation à mettre en œuvre.

3.1.4. Gestion des impacts, risques et opportunités (IRO)

3.1.4.1. Description des procédures d'identification et d'évaluation des IRO [IRO-1]

Les impacts, risques et opportunités (IRO) liés à la durabilité ont été identifiés en 2024 par une équipe pluridisciplinaire constituée par des contributeurs des différentes directions de l'Entreprise (direction médicale, direction qualité, DRH, direction des achats, direction immobilière, direction financière, DSI, direction juridique, direction des relations avec les autorités publiques) en y associant le COMIL et le Comité d'audit. Ces contributeurs ont d'abord déterminé les enjeux adaptés au contexte de LNA Santé grâce à leur connaissance des sujets et à l'analyse de matérialité du point de vue des parties prenantes, tout en s'appuyant sur la documentation interne – notamment DPEF, cartographie des risques, projet stratégique, engagements de la Société à mission – et d'un benchmark des enjeux identifiés au niveau du secteur (et collectés auprès de pairs, d'une agence de notation, d'un bureau d'analyse et des référentiels ESG).

Chaque thématique a ensuite été détaillée lors d'ateliers pour identifier les IRO qui lui sont rattachés selon les différentes activités de l'Entreprise – EHPAD, cliniques de réadaptation, cliniques psychiatriques, activité de chirurgie, hôpital à domicile, crèches, activité de promotion immobilière – sur ses différentes géographies (France métropolitaine, Mayotte, Belgique, Pologne) et selon que les conséquences sur les populations et l'environnement sont réelles ou potentielles.

L'identification des IRO a notamment pris appui sur la cartographie des risques. Conformément à la méthodologie requise par la norme, l'approche a été effectuée en brut, sans tenir compte des actions de prévention ou d'atténuation des risques mises en œuvre par l'Entreprise.

Selon cette méthodologie, le Groupe de travail a ressorti 52 impacts associés à l'activité de l'Entreprise et à sa chaîne de valeur, dont les trois quarts ont une incidence négative, et 47 risques et opportunités liés aux impacts de l'activité de LNA Santé sur les populations ou l'environnement et à sa dépendance aux ressources naturelles, ainsi qu'à son environnement sectoriel (dimensions sociale, réglementaire), dont trois quarts constituent des risques.

Cet exercice préalable effectué, la matérialité de ces 99 IRO a été analysée afin de les évaluer selon une grille de cotation allant de 1 à 5.

L'échelle à 5 niveaux a été adaptée de celle utilisée pour la cartographie des risques, en ligne avec les recommandations d'échelle d'évaluation requises par la Haute Autorité de Santé et avec la cotation des risques professionnels dans les établissements LNA Santé.

L'objectif de cette cotation est de faire émerger les IRO matériels :

- impacts positifs et négatifs de l'Entreprise et de sa chaîne de valeur sur l'environnement (la planète) et les populations (matérialité d'impact) ;
- risques et opportunités que font peser les enjeux de durabilité sur les activités de l'Entreprise (matérialité financière).

Un IRO est considéré matériel dès lors que sa cotation est supérieure ou égale à 3 (sur une échelle de 5).

La matérialité d'impact résulte de la prise en compte de la probabilité de survenance de l'évènement (noté de 1 « improbable » à 5 « certain ») et de sa sévérité, laquelle est déterminée selon deux ou trois critères :

- l'ampleur ou la gravité de l'évènement (noté de 1 « inexistant » à 5 « catastrophique/vertueux ») ;
- l'étendue de l'évènement, c'est-à-dire la portée sur l'environnement ou les populations de l'évènement (noté de 1 « très limitée » à 5 « global/total ») ;
- l'irrémédiabilité de l'évènement (uniquement pour les impacts négatifs) qui évalue dans quelle mesure l'évènement peut être corrigé (noté de 1 « très facile à corriger » à 5 « irréversible »).

La matérialité financière résulte de la prise en compte de la probabilité de survenance de l'évènement (noté de 1 « improbable » à 5 « certain ») et de l'ampleur ou la gravité de la conséquence financière mesurée selon un indicateur de performance financière exprimé en % du chiffre d'affaires consolidé (noté de 1 « mineure » pour les impacts inférieurs à 0,5 % du CA à 5 « catastrophique » pour les impacts supérieurs à 2,5 % du CA).

Ce premier exercice de double matérialité a été réalisé par les contributeurs experts dans leur domaine de compétence et ayant une connaissance large des points de vue des parties prenantes en y associant le COMIL et le Comité d'audit de LNA Santé.

L'analyse a été présentée au Comité d'audit du 16 octobre 2024 et au COMIL dans sa séance de janvier 2025 : 42 IRO couvrant 11 des 12 enjeux sont matériels. En 2025, l'Entreprise a requestionné sa 1ère analyse de double matérialité et a confirmé qu'elle n'avait pas besoin d'être actualisée.

En parallèle la cartographie des risques est en cohérence avec la liste des impacts et risques pour que le suivi soit assuré de manière conjointe par les organes responsables de la gestion et du suivi des risques.

Les opportunités sont naturellement intégrées dans les réflexions des organes de gouvernance et de direction.

3.1.4.2. Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité [IRO-2]

Exigence de publication d'ESRS 2	Paragraphe correspondant
GOV-1 Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	3.1.2.1. Rôle des organes d'administration et de direction
GOV-3 Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	3.1.2.3. Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation
SBM-2 Intérêts et points de vue des parties prenantes	3.1.3.2. Intérêts et points de vue des parties prenantes (stratégie en matière de durabilité) 3.3.1.1. Intérêts et points de vue des parties prenantes (effectif de l'entreprise) 3.3.2.1. Intérêts et point de vue des parties prenantes (consommateurs et utilisateurs finals)
SBM-3 Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	3.1.3.3. Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique (stratégie en matière de durabilité) 3.2.1.3. IRO matériels et interaction avec la stratégie et le modèle économique (changement climatique) 3.2.4.2. IRO matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique (biodiversité et écosystèmes) 3.3.1.2. Identification des IRO et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique (effectif de l'Entreprise) 3.3.2.2. Identification des IRO (consommateurs et utilisateurs finals)
IRO-1 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels	3.1.4.1. Description des procédures d'identification et d'évaluation des IRO matériels (informations générales) 3.2.1.4. Identification des IRO (changement climatique) 3.2.2.1. Identification des IRO (pollution) 3.2.3.1. Identification des IRO (ressources aquatiques et marines) 3.2.4.1. Identification des IRO (biodiversité et écosystèmes) 3.2.5.1. Identification des IRO (utilisation des ressources et économie circulaire) 3.3.2.2. Identification des IRO (consommateurs et utilisateurs finals)

Le tableau ci-dessous indique les points de données requis par d'autres actes législatifs de l'Union Européenne tels que listés en annexe B de la norme ESRS 2. On y trouve le paragraphe dans lequel l'information est donnée dans l'état de durabilité ou si les points de données ont été jugés non pertinents (na) ou non matériels (na) ou ne sont pas communiqués (nc).

Exigence de publication	Point de données		Paragraphe	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Loi européenne sur le climat
ESRS 2 GOV-1	§ 21, point d)	Mixité au sein des organes de gouvernance	3.1.2.1	●		●	
ESRS 2 GOV-1	§ 21, point e)	Pourcentage d'Administrateurs indépendants	3.1.2.1.			●	
ESRS 2 GOV-4	§ 30	Déclaration sur la vigilance raisonnable	3.1.2.4	●			
ESRS 2 SBM-1	§ 40, point d) i)	Participation à des activités liées aux combustibles fossiles	3.2.1.10	●	●	●	
ESRS 2 SBM-1	§ 40, point d) ii)	Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques	na	●		●	
ESRS 2 SBM-1	§ 40, point d) iii)	Participation à des activités liées à des armes controversées	na	●		●	
ESRS 2 SBM-1	§ 40, point d) iv)	Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac	na			●	
ESRS E1-1	§ 14	Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050	3.2.1.2				●
ESRS E1-1	§ 16, point g)	Entreprises exclues des indices de référence « accord de Paris »	3.2.1.2		●	●	

Exigence de publication	Point de données		Paragraphe	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Loi européenne sur le climat
ESRS E1-4	§ 34	Cibles de réduction des émissions de GES	3.2.1.2	●	●	●	
ESRS E1-5	§ 38	Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (uniquement les secteurs ayant un fort impact sur le climat)	na	●			
ESRS E1-5	§ 37	Consommation d'énergie et mix énergétique	3.2.1.9	●			
ESRS E1-5	§s 40 à 43	Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique	3.2.1.9	●			
ESRS E1-6	§ 44	Émissions brutes de GES des scopes 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES	3.2.1.10	●	●	●	
ESRS E1-6	§s 53 à 55	Intensité des émissions de GES brutes	3.2.1.10	●	●	●	
ESRS E1-7	§ 56	Absorptions de GES et crédits carbone	nc				
ESRS E1-9	§ 66	Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat	nc			●	
ESRS E1-9	§ 66, point a)	Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique	nc				
ESRS E1-9	§ 66, point c)	Localisation des actifs importants exposés à un risque physique matériel	nc		●		
ESRS E1-9	§ 67, point c)	Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique	nc		●		
ESRS E1-9	§ 69	Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat	nc			●	
ESRS E2-4	§ 28	Quantité de chaque polluant énuméré dans l'annexe II du règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejetés dans l'air, l'eau et le sol	nc	●			
ESRS E3-1	§ 9	Ressources hydriques et marines	3.2.3	●			
ESRS E3-1	§ 13	Politique en la matière de ressources aquatiques et marines	3.2.3	●			
ESRS E3-1	§ 14	Pratiques durables en ce qui concerne les océans et les mers	na	●			
ESRS E3-4	§ 28, point c)	Pourcentage total d'eau recyclée et réutilisée	nc	●			
ESRS E3-4	§ 29	Consommation d'eau totale en m^3 par rapport au chiffre d'affaires généré par les propres activités de l'entreprise	3.2.3.3	●			

Exigence de publication	Point de données		Paragraphe	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Loi européenne sur le climat
ESRS 2- SBM-3 – E4	§ 16, point a) i	Zones sensibles en matière de biodiversité	na	●			
ESRS 2- SBM-3 – E4	§ 16, point b)		na	●			
ESRS 2- SBM-3 – E4	§ 16, point c)		na	●			
ESRS E4-2	§ 24, point b)	Pratiques ou politiques foncières/agricoles durables	na	●			
ESRS E4-2	§ 24, point c)	Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/ mers	na	●			
ESRS E4-2	§ 24, point d)	Politiques de lutte contre la déforestation	na	●			
ESRS E5-5	§ 37, point d)	Déchets non recyclés		●			
ESRS E5-5	§ 39	Déchets dangereux et déchets radioactifs	na	●			
ESRS 2- SBM-3 – S1	§ 14, point f)	Risque de travail forcé	3.3.1.3.1	●			
ESRS 2- SBM-3 – S1	§ 14, point g)	Risque d'exploitation d'enfants par le travail	3.3.1.3.1	●			
ESRS S1-1	§ 20	Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme	3.3.1.3.1	●			
ESRS S1-1	§ 21	Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail,	3.3.1.3.1			●	
ESRS S1-1	§ 22	Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains	na	●			
ESRS S1-1	§ 23	Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail	3.3.1.3.1	●			
ESRS S1-3	§ 32, point c)	Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes	3.3.1.16	●			
ESRS S1-14	§ 88, points b) et c)	Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail	3.3.1.13.2	●			
ESRS S1-14	§ 88, point e)	Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies	3.3.1.13.2	●			
ESRS S1-16	§ 97, point a)	Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé	3.3.1.15	●			
ESRS S1-16	§ 97, point b)	Ratio de rémunération excessif du Directeur Général	3.3.1.15	●			
ESRS S1-17	§ 103, point a)	Cas de discrimination	3.3.1.16	●			
ESRS S1-17	§ 104, point a)	Non-respect des principes Directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes Directeurs de l'OCDE	3.3.1.3.1	●			
ESRS 2- SBM-3 – S2	§ 11, point b)	Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur	na	●			

Exigence de publication	Point de données		Paragraphe	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Loi européenne sur le climat
ESRS S2-1	§ 17	Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme	3.3.1.17	●			
ESRS S2-1	§ 18	Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	3.3.1.17	●			
ESRS S2-1	§ 19	Non-respect des principes Directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes Directeurs de l'OCDE	3.3.1.17	●		●	
ESRS S2-1	§ 19	Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail	3.3.1.17			●	
ESRS S2-4	§ 36	Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme liés à la chaîne de valeur en amont ou en aval	3.3.1.17	●			
ESRS S3-1	§ 16	Engagements à mener une politique en matière de droits de l'homme	na	●			
ESRS S3-1	§ 17	Non-respect des principes Directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, des principes de l'OIT ou des principes Directeurs de l'OCDE	na	●		●	
ESRS S3-4	§ 36	Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme	na	●			
ESRS S4-1	§ 16	Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux	3.3.2	●			
ESRS S4-1	§ 17	Non-respect des principes Directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes Directeurs de l'OCDE	3.3.2	●		●	
ESRS S4-4	§ 35	Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme	3.3.2	●			
ESRS G1-1	§ 10, point b)	Convention des Nations unies contre la corruption	3.4.2	●			
ESRS G1-1	§ 10, point d)	Protection des lanceurs d'alerte	3.4.2	●			
ESRS G1-4	§ 24, point a)	Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption	3.4.2	●		●	
ESRS G1-4	§ 24, point b)	Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption	3.4.2	●			

3.1.5. Métriques et cible

Pour mesurer l'effet de ses politiques et de ses actions, l'Entreprise se réfère à des indicateurs principalement liés aux ambitions du projet stratégique Grandir Ensemble 3. Leur horizon temporel est donc calé sur l'année 2028. Ces mêmes indicateurs peuvent être repris dans l'état de durabilité à côté d'autres informations demandées par la CSRD.

Les métriques publiées dans le présent état de durabilité concernent les activités propres de l'Entreprise (sauf pour le bilan carbone qui couvre la chaîne de valeur) sur le périmètre médico-social et sanitaire français. Lorsque les indicateurs couvrent tout ou partie du périmètre international, la précision est apportée. À date, l'information sur la géographie Pologne est très limitée par manque d'un système de reporting extra financier robuste au regard d'une implantation récente et d'une présence limitée de LNA Santé sur ce pays.

Les définitions sont reprises dans la note méthodologie en partie 3.5.

Un certain nombre d'IRO n'ayant pas de politique associée (voir *supra*), l'Entreprise n'a pas défini de cible, ni de mesure de l'atteinte de l'objectif, ni d'horizon temporel. Cela peut être rappelé le cas échéant dans l'état de durabilité. Néanmoins, sur ces sujets, LNA Santé entend mener des réflexions et des actions pour, progressivement, aboutir à l'élaboration de politique, à la définition de cible et d'indicateur.

Le tableau ci-dessous reprend pour chaque IRO matériel les indicateurs (ou l'absence de mesures) qui y sont (ou devraient être) associées.

Enjeu		IRO		indicateur(s)	renvois
enjeu 1	Adaptation au changement climatique	Impact négatif	Dégradation des conditions d'hébergement et de travail, mettant en danger la santé et/ou la sécurité des collaborateurs, des résidents et des patients en raison des sites vulnérables aux effets des événements climatiques extrêmes	Pas d'indicateur	E1-1 E1-2
enjeu 2	Réduction de notre empreinte carbone	Impact négatif	Émission de GES liés aux trajets domicile-travail et aux déplacements professionnels	Bilan carbone	E1-2 E2-1
enjeu 2	Réduction de notre empreinte carbone	Impact négatif	Contribution à l'appauvrissement des ressources non renouvelables et émission de GES liés aux consommations énergétiques dans les bâtiments exploités	Bilan carbone Kpi consommation énergie	E1-1 E1-2 E4-2
enjeu 2	Réduction de notre empreinte carbone	Impact négatif	Impact GES de l'activité de construction (utilisation des matériaux de construction : béton, verre, métal, câblage)	Bilan carbone	E1-2 E2-1 E4-2
enjeu 2	Réduction de notre empreinte carbone	Risque	Risque de dépendance aux produits à base d'hydrocarbures	Pas d'indicateur	E1-1 E1-2
enjeu 2	Réduction de notre empreinte carbone	Risque	Risque de surcoût d'investissement en raison de la pression foncière, des techniques de construction, du coût des matériaux, de la revalorisation des matériaux et des études environnementales poussées	Pas d'indicateur	E1-1 E1-2
enjeu 3	Gestion des déchets	Impact négatif	Non revalorisation des déchets soins et hors soin	Volume de déchets produits Bilan carbone	E5-1
enjeu 4	Préservation/protection de l'environnement	Impact négatif	Contribution à l'appauvrissement des ressources en eau du fait de l'activité de l'Entreprise	Consommation d'eau Consommation d'eau en zone de stress hydrique	E3
enjeu 4	Préservation/protection de l'environnement	Impact négatif	Pollution de l'air générée par les activités de l'entreprise en raison de l'usage de gaz médicaux	Pas d'indicateur	E2-1 E2-4
enjeu 4	Préservation/protection de l'environnement	Impact négatif	Pollution de l'eau impactant la qualité et l'écosystème des cours d'eau en raison des rejets d'eaux polluées (eaux de rinçage pour l'activité de construction)	Pas d'indicateur	E2-1 E3
enjeu 4	Préservation/protection de l'environnement	Impact négatif	Atteinte aux écosystèmes et à la biodiversité, notamment par l'artificialisation des sols en raison de l'empreinte foncière liée à la construction des bâtiments	Pas d'indicateur	E4

Enjeu		IRO		indicateur(s)	renvois
enjeu 4	Préservation/protection de l'environnement	Risque	Risque de coûts supplémentaires indemnitaires et/ou de remédiation en raison d'une politique de gestion des déchets défaillante, exposant l'entreprise en même temps à des sanctions ou à des poursuites judiciaires en cas de non-respect des réglementations associées	Pas d'indicateur	E5-1
enjeu 5	Bientraitance et respect des droits des patients/ résidents/proches	Impact positif	Amélioration de la qualité de vie des personnes accompagnées et de leurs proches (bientraitance) et réponse au besoin de santé croissant des territoires	Taux de satisfaction patients/résidents	S4 G1
enjeu 5	Bientraitance et respect des droits des patients/ résidents/proches	Impact positif	Préservation de l'autonomie et renforcement de l'estime de soi des patients et des résidents, améliorant significativement leur qualité de vie ainsi que celle de leurs proches	Actions envers les aidants Taux de satisfaction patients/résidents Certifications HAS	S4
enjeu 5	Bientraitance et respect des droits des patients/ résidents/proches	Opportunité	Les effets induits de la prise en soin avec bientraitance sur la notoriété peuvent impacter positivement le rythme de renouvellement des patients ou résidents, l'attractivité de l'Entreprise dans le cadre de recrutements, l'image auprès des autorités publiques, la confiance des investisseurs et des cédants	Pas d'indicateur	S4
enjeu 6	Sécurité et accompagnement des patients/résidents/ proches	Impact négatif	Sentiment de culpabilité du salarié par suite d'un défaut dans le circuit du médicament	Pas d'indicateur	S1
enjeu 6	Sécurité et accompagnement des patients/résidents/ proches	Impact négatif	Épidémie, risque sanitaire, détérioration/ aggravation de la santé du résident/patient	Pas d'indicateur	S4
enjeu 6	Sécurité et accompagnement des patients/résidents/ proches	Impact positif	Outil immobilier adapté à l'activité qui permet de répondre aux besoins de santé (conditions d'accueil et d'hébergement des résidents/ patients/proches) et d'être attractif pour les collaborateurs	Pas d'indicateur	S4
enjeu 6	Sécurité et accompagnement des patients/résidents/ proches	Impact positif	La qualité de la prise en soin des patients/ résidents et l'accompagnement des proches aidants viennent réduire les risques psychosociaux pour les proches aidants	Actions envers les aidants Taux de satisfaction patients/résidents	S4
enjeu 6	Sécurité et accompagnement des patients/résidents/ proches	Risque	Amendes Direction Départementale de la Protection des Populations, fermeture de cuisine nécessitant la réalisation de travaux et le recours à un prestataire	Pas d'indicateur	S4
enjeu 6	Sécurité et accompagnement des patients/résidents/ proches	Risque	Coût d'exploitation élevé d'un outil immobilier inadapté et coût des investissements pour corriger son inadéquation	Pas d'indicateur	E1 S4
enjeu 6	Sécurité et accompagnement des patients/résidents/ proches	Opportunité	Attractivité de la marque liée à l'outil immobilier mis à disposition des salariés et des patients/ résidents	Pas d'indicateur	E1 S4
enjeu 7	Qualité de vie et Conditions de Travail	Impact négatif	Dégradation de la santé physique et mentale du collaborateur	Taux d'absentéisme Questionnaire « comment allez-vous ? »	S1
enjeu 7	Qualité de vie et Conditions de Travail	Impact négatif	Difficultés de recrutement impactant les collaborateurs (surcharge, glissement de tâches)	Taux de rotation	S1
enjeu 7	Qualité de vie et Conditions de Travail	Impact négatif	Mal être/dégradation de la santé physique et mentale des salariés dû à un déséquilibre vie professionnelle/vie personnelle (organisation du travail, aidant salarié, parentalité)	Taux d'absentéisme Questionnaire « comment allez-vous ? »	S1
enjeu 7	Qualité de vie et Conditions de Travail	Impact négatif	Risque d'écartement entre l'évolution des rémunérations des professionnels et l'évolution des recettes d'origine publique sous la contrainte notamment de l'équilibre général du régime de l'Assurance Maladie	Pas d'indicateur	S1

Enjeu		IRO		indicateur(s)	renvois
enjeu 7	Qualité de vie et Conditions de Travail	Impact positif	Politique de qualité de vie et conditions de travail robuste impactant une amélioration de la qualité de l'accompagnement du résident/ patient/proche et améliorant ainsi son bien-être	Taux de satisfaction patients/résidents	S1
enjeu 7	Qualité de vie et Conditions de Travail	Impact positif	Contribution de la politique de qualité de vie et conditions de travail à l'image positive du secteur	Questionnaire « comment allez-vous ? » Note de recommandation à un(e) ami(e)	S1
enjeu 7	Qualité de vie et Conditions de Travail	Impact positif	Impact de la formation et du développement des compétences sur la prise en soin des patients/ résidents	Nombre d'heures de formation	S1 S4
enjeu 7	Qualité de vie et Conditions de Travail	Impact positif	Renforcement du sentiment d'appartenance à un collectif des collaborateurs, améliorant le sens qu'ils donnent à leur métier et le fait de se sentir reconnus	Questionnaire « comment allez-vous ? » Participation à une journée collective (journée métier…)	S1
enjeu 7	Qualité de vie et Conditions de Travail	Risque	Risque sur l'activité et le développement de la propagation d'un conflit social, et risque financier relatif à la condamnation ou aux honoraires en cas de litige/phase contentieux	Pas d'indicateur	S1
enjeu 7	Qualité de vie et Conditions de Travail	Risque	Difficultés de recrutement impactant la continuité d'activité	Pas d'indicateur	S1
enjeu 7	Qualité de vie et Conditions de Travail	Risque	Risque d'écartement entre l'évolution des rémunérations des professionnels et l'évolution des recettes d'origine publique sous la contrainte notamment de l'équilibre général du régime de l'Assurance Maladie	Pas d'indicateur	S1
enjeu 8	Inclusion, diversité et égalité des chances	Impact négatif	Pratiques discriminatoires à l'embauche et à l'évolution professionnelle, créant un environnement de marginalisation et de déséquilibre social	Pas d'indicateur	S1
enjeu 9	Répondre aux besoins de santé des populations & territoires	Impact positif	Capacité d'influer sur les évolutions du secteur et sa réglementation	Pas d'indicateur	G1-5
enjeu 9	Répondre aux besoins de santé des populations & territoires	Opportunité	Opportunités d'opérations de croissance externe en raison de changements de réglementation fragilisant la situation financière d'autres opérateurs	Pas d'indicateur	G1-5
enjeu 10	Protection de la donnée personnelle et intégrité des SI	Impact négatif	Dégradation, voire report de la prise en charge en raison des défauts informatiques	Pas d'indicateur	S4 G1
enjeu 11	Achats	Impact négatif	Questionnement insuffisant des achats et des emballages (amont) et de la valorisation des déchets produits (aval) causant un besoin accru en ressources naturelles	Pas d'indicateur	G1-2 E5
enjeu 11	Achats	Impact négatif	Atteinte à l'empreinte environnementale par un fournisseur/sous-traitant (biodiversité/ ressources/empreinte carbone)	Pas d'indicateur	G1-2
enjeu 11	Achats	Risque	Pénalité en cas de non-respect du délai de paiement	Pas d'indicateur	G1-6
enjeu 12	Éthique des affaires	Impact négatif	Pratiques de corruption, de fraude et de manquements à l'éthique des affaires ayant des répercussions néfastes sur les tiers lésés	Pas d'indicateur	G1-1 G1-2 G1-3
enjeu 12	Éthique des affaires	Risque	Risque de sanctions pénales et affectation de la réputation de l'entreprise en raison d'une politique d'éthique des affaires défaillante	Pas d'indicateur	G1 S1-17 E4

3.2. Informations environnementales

Jusqu'en 2018, les enjeux environnementaux n'étaient pas associés à la stratégie d'entreprise, centrée autour d'enjeux considérés davantage « cœur de métier » et axée sur la dimension sociale et sociétale d'une démarche ESG : bientraitance et qualité des soins vis-à-vis des patients et résidents, conditions de travail des équipes, ancrage territorial.

En 2018, une analyse de matérialité impliquant 21 parties prenantes externes a fait émerger les enjeux environnementaux avec une thématique « climat et gestion économe des ressources », et dans une moindre mesure les enjeux « écoconception des offres » et « biodiversité ». Ainsi au travers de son 2e projet stratégique, l'Entreprise a intégré dans sa démarche RSE un pilier « contribution à la transition écologique », en se focalisant sur l'efficacité énergétique, la réduction du gaspillage alimentaire et le tri des déchets.

La troisième saison du projet stratégique à 5 ans Grandir Ensemble (2023-2027) a été l'occasion de réaffirmer l'ambition de l'Entreprise en inscrivant l'enjeu environnemental dans sa stratégie avec l'axe 6 « réduire notre empreinte carbone ».

Dans le même temps, en adoptant le statut de société à mission en 2023, LNA Santé a pris l'engagement de « Prendre soin de notre environnement et agir pour la transition écologique ».

Nourrie des échanges avec les membres du Comité de mission, l'Entreprise a renommé en 2025 l'axe 6 de son projet stratégique « réduire notre empreinte environnementale » pour une prise en compte plus globale des enjeux environnementaux liés à ses activités.

Pour répondre à cet engagement, l'entreprise se donne l'ambition de diffuser une culture éco-responsable, d'intégrer progressivement les enjeux environnementaux aux prises de décision et de favoriser l'exploration afin d'aboutir à des résultats concrets, notamment sur la réduction des externalités environnementales liées aux différentes activités. Il s'agit également d'associer les différentes parties prenantes à la démarche de transition écologique, et d'intégrer cette démarche en transversalité avec les autres engagements d'entreprise à mission.

Les démarches concrètes entreprises par le Copil transition écologique (anciennement « Copil Bas Carbone ») depuis 2023 se poursuivent en 2025.

3.2.1. Changement climatique [ESRS E1]

Depuis 20 ans en France, les établissements de santé et les EHPAD intègrent dans leur projet d'établissement un plan détaillant les modalités d'organisation à mettre en œuvre en cas de crise sanitaire ou climatique. Les « plans blancs » (pour le secteur sanitaire, loi n° 2004-806 du 9 août 2004) et les « plans bleus » pour les EHPAD (décret du 5 juillet 2005/ article D312-155-4-1 du code de l'action sociale et des familles) décrivent ainsi les conduites à tenir si des situations non désirées se produisent.

Sans attendre ces avancées réglementaires, la prise de conscience des effets du changement climatique s'est d'abord traduite dans la conception des établissements construits et exploités par l'Entreprise sous le prisme du confort d'hébergement et de travail et principalement d'un point de vue de la « lutte contre les effets de chaleur/ canicule ».

En 2024, les managers de l'Entreprise ont pu assister à une conférence de François Gemenne, co-auteur du 6e rapport du GIEC, sur la géopolitique du climat, les impacts humains du changement climatique et la nécessité de mettre en place des politiques d'adaptation. Courant 2025, l'Entreprise a testé un format de sensibilisation auprès de quelques CODIR d'établissements : « Les journées écologie », dont le succès notable l'incite à développer le concept.

3.2.1.1. Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes incitatifs [GOV-3]

La prise en compte des enjeux climatiques est intégrée au projet stratégique et déclinée en actions annuelles, dont l'avancement est suivi par le Comité exécutif ainsi que par les Comités de Direction.

Les dispositifs de rémunération variable de la direction générale et du Président du Conseil d'administration intègrent des indicateurs de performance en matière de durabilité. Il en est de même pour les directions d'établissements et d'exploitation. L'objectif est d'aligner une partie de la rémunération avec la stratégie de l'entreprise dont la RSE fait partie intégrante. Cette approche s'applique aux dispositifs de variable annuelle comme à la rémunération de long terme avec des indicateurs en matière de durabilité.

Voir aussi le paragraphe de la rubrique ESRS 2 – GOV-3

3.2.1.2. Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique [E1-1]

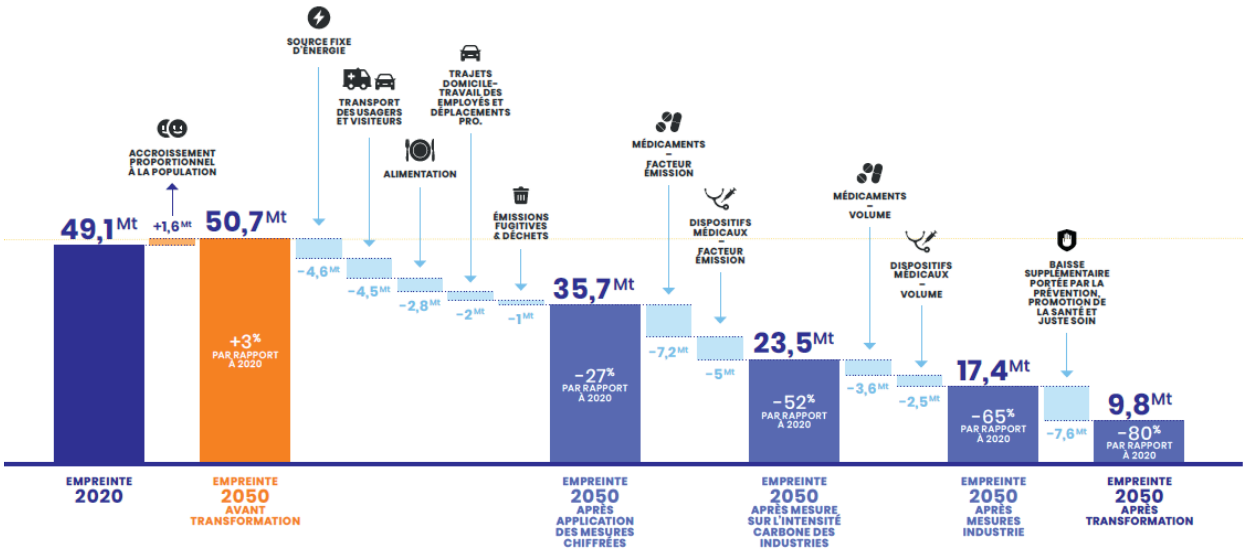
LNA Santé a vocation à contribuer à l'atteinte des objectifs définis dans l'accord de Paris en réduisant l'intensité carbone de ses activités, dans le cadre du projet stratégique Grandir Ensemble 3.

Pour la 5e année consécutive, l'Entreprise réalise son bilan carbone tout en améliorant sa méthodologie, basée sur des données d'activité plutôt que financières lui permettant une mesure plus précise et l'identification ciblée d'actions de décarbonation sur ses principaux postes d'émissions (énergie, alimentation, déplacements, achats…).

Forte de cette courbe d'apprentissage initiée en 2021, LNA Santé a identifié les leviers de décarbonation à traiter dans le cadre de la construction d'un plan de transition. Ils sont d'ailleurs identiques à ceux mis en avant par The Shift Project pour la décarbonation des secteurs de la santé et de l'autonomie :

- consommations d'énergie : performance énergétique des bâtiments, sobriété énergétique et évolution du mix énergétique ;
- alimentation durable : menus moins carbonés et lutte contre le gaspillage alimentaire, dans le respect des besoins nutritionnels des patients et résidents ;
- déplacements : incitation à l'adoption de modes de transport plus durables et électrification de la flotte de véhicules ;
- achats : éco-responsabilité des achats et changement des pratiques (par exemple pour les consommations de médicaments et dispositifs médicaux) ;
- déchets : tri des 6 flux et tri des biodéchets.

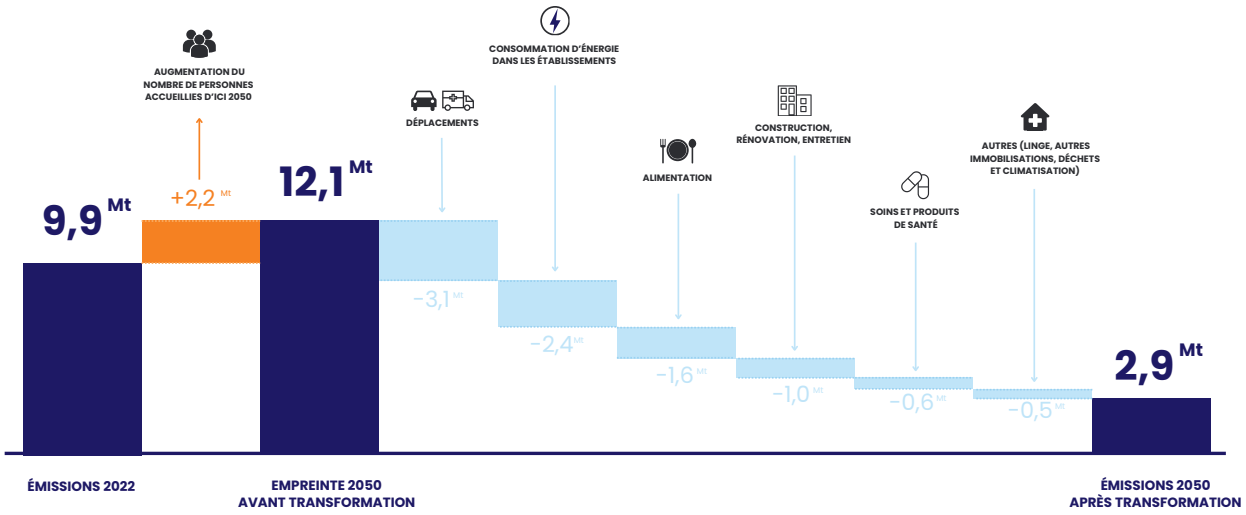
Plan d'évolution des émissions de GES du secteur de la santé



Source : calculs The Shift Project 2023

Scénario avec réduction du facteur d'émissions des médicaments et des dispositifs médicaux (DM) de 60%. Cela signifie que pour produire une unité de médicaments ou de DM, l'industrie émet 60% de GES en moins.

Plan d'évolution des émissions de GES du secteur de l'autonomie



Source : The Shift Project, infographies édition 2023 (« Décarboner la santé pour soigner durablement ») et 2024 « Décarbonons le secteur de l'autonomie ! »).

L'impact de l'activation de ces différents leviers sur la réduction des émissions de l'entreprise n'a pas encore été quantifié avec précision, mais les résultats des actions menées ces dernières années vont permettre d'affiner les objectifs de réduction d'émissions et la contribution des différents leviers de décarbonation identifiés plus haut.

L'Entreprise se donne 3 ans pour formaliser une stratégie climat plus structurée, un plan de transition pour l'atténuation du changement climatique et définir des objectifs de réduction de son empreinte carbone.

3.2.1.3. IRO matériels et interaction avec la stratégie et le modèle économique [SBM-3]

L'intégration des enjeux environnementaux dans le projet stratégique et les engagements d'entreprise à mission depuis 2023 permettent d'intégrer progressivement les considérations climatiques (risques, opportunités et externalités) dans les métiers et processus de décisions.

Les IRO ont été identifiés sur la base de la cartographie des risques liés à l'adaptation de l'Entreprise au changement climatique et de l'analyse de double matérialité (cf. paragraphe ESRS 2). L'Entreprise n'a relevé aucun impact positif ni envisagé d'opportunité matérielle liés au changement climatique.

Impacts négatifs	Impacts positifs	Risques	Opportunités
• Émission de GES liés à l'activité de l'Entreprise, notamment aux trajets domicile-travail, aux achats, à la consommation d'énergie. • Contribution à l'appauvrissement des ressources non renouvelables et émission de GES liés aux consommations énergétiques. • Émission de GES de l'activité de construction (utilisation des matériaux de construction : béton, verre, métal, câblage…).	• Néant.	• Risques de transition : variation des prix de l'énergie/hausse des coûts d'exploitation/ dépendance aux produits à base d'hydrocarbure, dépréciation des actifs de l'Entreprise, risque réputationnel. • Sur l'activité de construction, risque de surcoût d'investissement en raison de la pression foncière, des techniques de construction, du coût des matériaux, de la revalorisation des matériaux et des études environnementales poussées, et qui se reflète *in fine* dans les coûts d'exploitation.	• Néant.

L'activité de l'Entreprise consiste dans l'accueil et la prise en soin de personnes fragilisées, en établissement et à domicile. Comme toute construction, ses établissements sont exposés aux risques physiques d'élévation des températures, d'augmentation des événements climatiques extrêmes, ou de la montée des eaux selon leur localisation géographique. L'Entreprise a pour ambition de limiter les risques relatifs au changement climatique (notamment les risques physiques avec sa stratégie d'exploiter des établissements neufs ou remis à neuf, de bon standing et adaptés à la prise en soins des patients et résidents), risques limités compte tenu de la dispersion géographique de ses établissements. L'Entreprise prévoit de réaliser une analyse de résilience de son modèle face au changement climatique dans le cadre de l'établissement de son plan de transition pour l'atténuation au changement climatique (cf. 3.2.1.5 ci-dessous).

3.2.1.4. Identification des IRO [IRO-1]

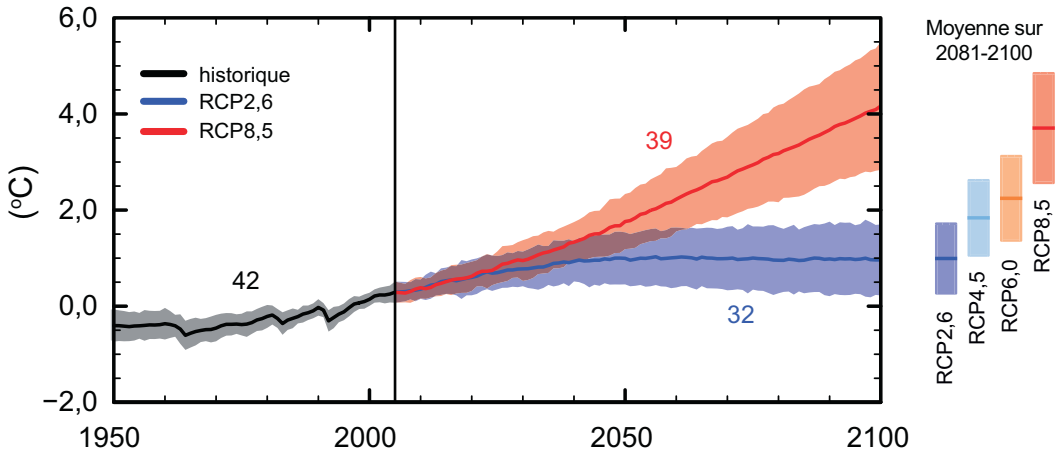
L'activité de LNA Santé est réalisée essentiellement dans des immobiliers neufs ou remis à neuf, principalement implantés en France métropolitaine. En 2023, l'Entreprise a fait réaliser une cartographie d'évaluation des risques physiques auxquels ses établissements sont soumis selon le scénario le plus pessimiste du GIEC. Les bâtiments ont été classés selon leur exposition aux aléas climatiques et selon un niveau de risque potentiel.

Selon le rapport de l'European Environment Agency (EEA - 2017), les aléas climatiques observés et attendus pour l'Europe sont les suivants :

- augmentation du niveau de la mer ;
- augmentation des épisodes de pluies abondantes, plus particulièrement dans le nord de l'Europe ;
- augmentation de la température moyenne ;
- augmentation des vagues de chaleur ;
- augmentation des sécheresses, plus particulièrement dans le sud de l'Europe ;
- augmentation des tempêtes de vents, plus particulièrement en hiver et dans le nord de l'Europe.

La cartographie a été réalisée sur les bases suivantes :

- l'étude porte sur les 82 sites exploités en 2023 : EHPAD, SMR, HAD et crèches (+ siège social + bureau parisien) en France métropolitaine et sites d'implantation à Mayotte, Belgique et Pologne ;
- l'échelle de temps choisie pour les projections est de 30 ans, soit la période 1971-2000 pour le climat de référence et les années 2021-2050 pour les scénarios futurs ;
- le scénario utilisé est le plus pessimiste : RCP 8.5, soit + 4 °C à horizon 2100. Il a été établi par les experts du GIEC (Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat). Chaque scénario est la traduction de l'évolution des concentrations de gaz à effet de serre dans l'atmosphère en fonction des politiques mises en place pour réduire les émissions de GES au niveau mondial.



- pour chaque site analysé, l'étude d'évaluation des risques physiques de l'établissement a croisé les informations sur son exposition géographique (sa localisation) et sur sa sensibilité c'est-à-dire sa capacité à faire face aux aléas climatiques selon des critères identifiés grâce aux recherches et publications sur la résilience et l'adaptation au changement climatique des bâtiments, notamment le guide publié par l'OID sur les actions adaptatives au changement climatique.

Une actualisation est prévue en 2026 sur la base d'un scénario plus consensuel et sur le périmètre d'établissements exploité fin 2025. Les enseignements de ces études aideront l'Entreprise à affiner sa politique d'adaptation au changement climatique.

3.2.1.5. Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique [E1-1]

L'entreprise ne s'est pas encore dotée d'un plan de transition pour l'atténuation du changement climatique.

Toutefois, une programmation pluriannuelle des capex en matière de performance énergétique concourt à l'atténuation du changement climatique (voir la partie taxonomie 3.2.6). Ainsi en 2025, l'Entreprise a poursuivi le déploiement de son plan d'actions concourant à la réduction de ses consommations énergétiques et à la transition : poursuite du pilotage GTC/GTB, mise en œuvre de centrales photovoltaïques, raccordement au réseau de chaleur urbain.

En lien avec les travaux en cours sur la définition de sa stratégie climat et les politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci, l'Entreprise publiera son plan de transition sous 3 ans.

En 2025, sous l'égide du Copil transition écologique, l'Entreprise a poursuivi ses réflexions sur la construction de la méthodologie pour élaborer son plan d'adaptation : identifier les étapes nécessaires notamment l'importance de l'évaluation au niveau local du diagnostic d'exposition et de vulnérabilité, et celle de prioriser les principaux risques à gérer, la nécessité de séquencer en thématiques opérationnelles le sujet de l'adaptation (immobilier existant, constructions futures, gestion des ruptures dans les chaines d'approvisionnement, adaptation des organisations…).

3.2.1.6. Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci [E1-2]

Pour se mettre en mouvement, l'Entreprise a intégré dans son projet stratégique 2023-2027 des ambitions relatives à l'atténuation du changement climatique (Axe 6 « Réduire notre empreinte environnementale ») et à l'adaptation au changement climatique (Axe 3 « Améliorer l'efficience et la capacité d'adaptation de nos organisations »), sous forme de priorités stratégiques, pilotées notamment par le Copil transition écologique.

Concernant l'atténuation du changement climatique, l'Entreprise s'appuie sur la mesure de son empreinte carbone et l'identification des principaux leviers de décarbonation pour mener des actions de réduction des émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre liées à ses activités.

Concernant l'adaptation au changement climatique, l'Entreprise se fonde aujourd'hui surtout sur l'anticipation des conduites à tenir pour limiter les impacts des conséquences du dérèglement climatique sur l'activité, notamment *via* les plans bleus (secteur médico-social) et les plans blancs (secteur sanitaire). Intégrés aux projets d'établissement, ces plans détaillent les modalités d'organisation à mettre en œuvre en cas de crise sanitaire ou climatique, les actions de prévention à conduire pour plusieurs situations mais aussi les conduites à tenir si ces situations non désirées se produisent. Chaque établissement y a inséré son plan de continuité d'activité. Concernant l'adaptation des bâtiments eux-mêmes, l'entreprise a intégré dans son cahier des charges immobilier des dispositions visant à limiter les effets de l'augmentation des températures sur les occupants.

L'Entreprise a également pour ambition de faire évoluer ce cahier des charges immobilier pour que les nouvelles constructions puissent davantage faire face aux conséquences du changement climatique.

L'état des lieux du niveau d'exposition des bâtiments face au dérèglement climatique, les actions entreprises par les établissements (selon le principe d'autonomie des sites) ou proposées et pilotées par le Copil transition écologique (voir ci-dessous E1-3), la montée en compétences collective sur les défis climatiques à relever (notamment par les campagnes de sensibilisation) constituent les points d'entrée à la formalisation de la politique de l'Entreprise liée à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci.

Elle sera publiée sous 3 ans.

3.2.1.7. Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique [E1-3]

L'ambition de LNA Santé est de faire émerger une culture éco-responsable dans laquelle chaque collaborateur puisse œuvrer, à son niveau, à rendre les activités de l'Entreprise plus respectueuses de l'environnement. La prise en compte des enjeux environnementaux reste assez récente et l'Entreprise gagne progressivement en maturité, avec l'ambition de développer un « réflexe éco-responsable » dans ses prises de décision et ses pratiques métiers au quotidien.

En 2025, l'Entreprise a expérimenté un format de sensibilisation de ses collaborateurs aux enjeux environnementaux afin de favoriser une mise en mouvement collective. Trois « journées écologie » ont ainsi permis de valider le format pédagogique de cette sensibilisation auprès de 150 participants (à Nantes, Bordeaux et Bruxelles). Le principe est de réunir dans un même lieu les principaux chefs de service de quelques établissements voisins. La journée s'articule en plusieurs temps : une fresque du climat suivie d'une présentation des enjeux environnementaux liés à l'entreprise pour favoriser la prise de conscience, un exercice de comparaison d'ordres de grandeur pour appréhender des modes de vie alternatifs, puis des ateliers centrés sur le pouvoir d'agir des collaborateurs, aboutissant à des actions concrètes pouvant être déployées au sein de leur établissement. L'Entreprise compte poursuivre cette action de sensibilisation en 2026.

Les journées métiers sont également un vecteur d'échange et de diffusion des bonnes pratiques en matière environnementale : plus de 1 000 salariés ont pu ainsi en 2025 partager leurs écogestes liés à la transition écologique.

Par ailleurs, les établissements mènent des actions visant à réduire l'impact des activités sur l'environnement, certaines concertées et pilotées par le Copil transition écologique, d'autres plus individuelles reposant sur l'autonomie des sites (selon le principe de subsidiarité).

Pour réduire l'intensité carbone de ses activités, LNA Santé a déployé des plans d'actions qui se concentrent sur ses principaux postes d'émissions (énergie, alimentation, déplacements, achats…).

En 2025, l'Entreprise a ainsi poursuivi ses actions sur les postes d'émissions clés identifiés dans le bilan carbone :

- **La réduction des consommations énergétiques**. L'Entreprise a lancé en 2021 un programme de supervision énergétique destiné à améliorer la performance énergétique de ses établissements, *via* notamment le déploiement d'un outil de pilotage des données de consommation d'énergie. Elle accompagne les responsables maintenance aux bonnes pratiques (réglage des systèmes de chauffage, des thermostats…). En parallèle, elle sensibilise les professionnels, les résidents et les patients aux enjeux énergétiques et promeut la mise en place d'écogestes dans un objectif de sobriété. En 2025, quatre établissements et le siège social ont participé au concours national CUBE (visant à mobiliser les équipes et résidents sur l'enjeu des économies d'énergie) permettant la réalisation d'une réduction de 17 % en moyenne de leur consommation d'énergie (par rapport à leur consommation moyenne des trois dernières années). Enfin, LNA Santé a poursuivi ses investissements d'amélioration de la performance énergétique (poursuite du pilotage GTC/GTB, mise en œuvre de centrales photovoltaïques, raccordement d'un établissement à un réseau de chaleur urbain).
  L'amélioration de la performance énergétique des bâtiments, et le fait de favoriser des comportements éco-responsables, ont permis une baisse de plus de 17 % depuis 2021 de la consommation d'énergie au m^2 corrigée climatiquement, correspondant à près de 95 % de l'objectif que l'Entreprise s'était donné.
- **L'alimentation durable**. L'activité de restauration représente environ 17 % de l'empreinte carbone de l'Entreprise. Depuis 2024, l'offre de restauration a initié sa transformation afin de proposer une alimentation plus durable, à la croisée des engagements de l'entreprise pour la santé et le climat. Il s'agit par exemple de diversifier les sources de protéines en augmentant la part de protéines végétales dans les menus, mais également de lutter contre le gaspillage alimentaire afin de pouvoir proposer des produits de qualité.

- **Les déplacements**. Les trajets domicile-travail représentent environ 11 % de l'empreinte carbone totale et environ 90 % des émissions liées aux déplacements. La réduction de ces émissions constitue donc un axe d'action prioritaire en favorisant la conversion vers des modes de mobilité moins carbonés (co-voiturage, transports en commun, vélo, marche…). L'Entreprise a amélioré et davantage promu ses dispositifs de remboursement des transports durables en 2025 en ouvrant par exemple le forfait mobilité durable aux personnes covoiturant avec un autre travailleur utilisateur d'une plateforme de covoiturage. L'Entreprise a également poursuivi ses actions de mise en mouvement des collaborateurs pour tester des modes de transport alternatifs (semaine européenne de la mobilité durable, défi mobilité Pays de la Loire, expérimentation du programme Justin'movE, porté par l'association Ciel Bleu). Le déploiement du dispositif VIRAJ, consistant en la mise à disposition de vélos électriques de fonction aux collaborateurs en établissements, s'est également poursuivi. L'Entreprise continue à agir sur ce défi en 2026. Pour mieux adresser l'enjeu de la mobilité douce en tenant compte des spécificités des sites d'implantation, des solutions adaptées aux contextes locaux, qu'il s'agisse de zones rurales, périurbaines ou urbaines peuvent être recherchées ; comme cartographier les besoins de mobilité pour chaque site en fonction de son éloignement des réseaux de transport en commun et des difficultés d'accès, œuvrer à l'amélioration des infrastructures locales, renforcer la connectivité avec les transports en commun, utiliser des applications pour la planification ou le partage des trajets, sensibiliser et inciter à l'usage de la mobilité douce, afin de concevoir des solutions sur mesure, tenant mieux compte des réalités locales des établissements. Dans cette dynamique, l'objectif sera également de faire converger les enjeux de mobilité douce avec ceux du sport-santé, afin de promouvoir l'activité physique au quotidien tout en renforçant la prise en compte des enjeux environnementaux, au bénéfice à la fois de la santé des salariés et de la durabilité des territoires.
  Concernant les déplacements professionnels, l'Entreprise a enclenché il y a quelques années une électrification de sa flotte de véhicules de service et de fonction. La charte des déplacements professionnels a également été revue afin de favoriser les modes de transports les moins carbonés quand cela est possible. Une expérimentation a également vu le jour en 2025 au sein de l'HAD Val de Loire pour expérimenter les tournées en vélos cargo.
- **Les déchets**. La majorité des établissements poursuit le tri des biodéchets, avec des solutions adaptées à leur situation (disponibilité d'un espace de stockage, volume de déchets, acteurs locaux…). La résidence Aigue-Marine est même devenue le premier EHPAD du Var à disposer, sur place, d'un site de compostage de proximité, permettant de disposer d'un engrais de qualité pour l'entretien des espaces verts ;
- **Les achats**. Le poste des achats représente presque 42 % de l'empreinte carbone de LNA Santé et regroupe des sous-postes variés comme les médicaments et dispositifs médicaux, les prestations de services, les achats de matériel informatique… La direction des achats de LNA Santé, accompagnée de parties prenantes internes et externes, travaille depuis fin 2024 à l'élaboration de la politique achats responsables. Cette nouvelle politique comportera un pilier portant sur l'intégration des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux dans les prises de décisions. Elle sera validée et commencera à être déployée en 2026.
  Depuis 2024, l'Entreprise déploie des protocoles de bionettoyage limitant l'usage des produits chimiques, permettant de réduire les risques sanitaires pour les professionnels, patients et résidents tout en répondant à des enjeux de réduction des pollutions et de l'empreinte carbone. Ce déploiement de ces nouveaux protocoles fait suite à un test conduit en 2023 dans deux EHPAD et une clinique SMR, et accompagné par un cabinet de Conseil spécialisé dans l'hygiène médicale.
  L'Entreprise a également amorcé un projet visant à limiter l'empreinte carbone liée à l'informatique en augmentant la durée de vie des équipements informatiques puis en revalorisant les équipements en fin d'utilisation auprès d'un partenaire. La Direction des Systèmes d'Information accompagne aussi les métiers à la digitalisation de certains process pour réduire les impressions papiers.
- **La construction**. Les derniers projets immobiliers intègrent des critères visant à l'obtention d'une certification HQE (Haute Qualité Environnementale) avec l'ambition d'atteindre le niveau « très performant ».

Si les actions d'atténuation menées par l'Entreprise ne se traduisent pas dans une réduction du bilan carbone global en raison notamment de l'élargissement constant du périmètre d'établissements au fur et à mesure des développements, les effets de ces actions se traduisent dans la mesure de l'intensité carbone [(1)] et sont plus sensibles à l'échelle du bilan individuel de chaque établissement.

(1) Voir paragraphe [E1-6] sur le bilan carbone.

3.2.1.8. Objectifs liés à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci [E1-4]

L'Entreprise n'a pas encore défini d'objectif de réduction de son empreinte carbone. Cet objectif va être défini avec la formalisation d'une stratégie climat plus structurée d'ici 3 ans.

En revanche, l'Entreprise s'est fixée une trajectoire de réduction de ses consommations énergétiques (corrigées des variations climatiques), avec un objectif de réduction de 4,5 % par an entre 2022 et 2027.

En 2025, la réduction atteinte est de 16,9 % pour un objectif attendu de 16,8 %. Selon les données historiques (collectées depuis 2011), le patrimoine n'a jamais atteint un niveau aussi performant en consommation d'énergie par m^2, à iso climat. Les performances énergétiques tant sur le vecteur chaleur que sur les consommations d'électricité se sont améliorées.

Si les objectifs de réduction de GES n'ont pas encore été déterminés, l'ensemble des actions menées ces dernières années permet de constater une évolution favorable de l'intensité carbone de ses activités relative au chiffre d'affaires hors immobilier, celle-ci atteignant 94 t CO_2eq/M€ en 2025 contre 100 t CO_2eq/M€ en 2024 et une variation de - 14 % depuis 2021, date du 1er bilan carbone (voir détail dans E1-6).

3.2.1.9. Consommations énergétiques [E1-5]

Depuis 2021, l'Entreprise mène un programme de supervision énergétique destiné à améliorer l'efficacité énergétique des établissements existants. Un outil de pilotage énergétique, déployé sur l'ensemble du patrimoine LNA Santé, permet de collecter les données de consommations énergétiques ainsi que les données issues de capteurs et sondes installés dans les établissements. Cet outil permet ainsi de piloter les actions de réduction des consommations d'énergie. En parallèle a été mise en place une démarche de sensibilisation aux enjeux énergétiques ainsi qu'aux bonnes pratiques à adopter dans un objectif de sobriété. Enfin, certaines installations en fin de vie ont été remplacées par des équipements plus performants pour permettre une régulation plus fine et une réduction des gaspillages d'énergie.

La consommation d'énergie de l'Entreprise s'établit à 84 806 MWh_{PCI} en 2025 (1), dont :

- 44 679 MWh_{PCI} est d'origine fossile (fioul, gaz naturel, gaz propane) soit 53 % de la consommation totale ;
- 3 791 MWh_{PCI} est issu de réseau de chaleur ;
- 35 994 MWh_{PCI} d'électricité ;
- 341 MWh_{PCI} provient d'usage de plaquette forestière.

Cette consommation englobe l'ensemble des sites France, Belgique et Pologne avec respectivement par pays la répartition suivante 92 %/6 %/2 %.

À partir des données du réseau européen des gestionnaires de réseaux de transport d'électricité (ENTSO-E) et des données mis à disposition par l'office statistique de l'Union Européenne EUROSTAT, la plateforme LowCarbonPower calcule le mix énergétique par pays.

- En France, la 1re source d'énergie est le nucléaire.
- En Belgique, plus de la moitié de l'électricité provient d'énergie bas carbone.
- En Pologne, la consommation est au deux tiers issue du fossile, charbon et gaz.

Sur base de ces éléments, le mix énergétique calculé par géographie est le suivant :

MWhEFPCI/an	France	Belgique	Pologne	Total 2025
Nucléaire	23 609	479	0	24 089
ENR	9 193	565	124	9 882
Fossile	1 119	415	278	1 812
Autres	0	193	18	211
TOTAL	**33 921**	**1 653**	**420**	**35 994**

L'Entreprise consomme 33 921 MWhPCI d'électricité en France, dont 70 % d'origine nucléaire et 27 % issue des énergies renouvelables. La consommation d'électricité à l'international représente 6 % dont un tiers produit par les ENR.

LNA Santé n'étant pas dotée d'une politique de développement du recours aux énergies renouvelables, leur part dans le mix énergétique global du patrimoine n'est pas reportée. Cependant, avec ses propres installations solaires photovoltaïques, l'Entreprise produit environ 354 MWh d'énergie électrique qu'elle auto-consomme partiellement. Les données sont issues de ses différents systèmes de supervision des productions photovoltaïques.

(1) Voir l'explication du calcul dans la note méthodologique en fin de document.

Dans le cadre de la politique d'amélioration de la performance énergétique de son patrimoine, LNA Santé s'est dotée depuis 3 ans d'une trajectoire de réduction, également suivie dans le cadre des financements corporate du groupe.

L'objectif est basé sur un indicateur de consommation d'énergie par m^2 du patrimoine (IPE), corrigée climatiquement chaque année, et comparée à la trajectoire cible (IPEref).

	2025	2024	2023	2022
IPE REF *(kWhEFPCI/m^2/an)* – corrigé climat	168,9	176,9	185,3	194,0
IPE *(kWhEFPCI/m^2/an)* – corrigé climat	168,7	179,9	178,7	182,1

3.2.1.10. Émissions de gaz à effet de serre (Scopes 1, 2 et 3) [E1-6]

LNA Santé réalise un bilan carbone annuel de ses émissions depuis l'année 2021, avec un outil fourni par un organisme indépendant nantais et en conformité avec la méthode Bilan Carbone® de l'ADEME.

Le bilan carbone est réalisé sur les 3 Scopes :

- Scope 1 : les émissions directes de gaz à effet de serre (sources fixes de combustion, émissions directes fugitives…) ;
- Scope 2 : les émissions indirectes liées à l'énergie (consommation d'électricité, de chaleur…) ;
- Scope 3 : les autres émissions indirectes (achats de marchandises, déplacements domicile-travail…).

Les postes d'émissions considérés pour l'exercice sont :

- la construction des bâtiments, l'énergie des bâtiments et l'utilisation de fluide frigorigène ;
- les déplacements (domicile-travail et professionnels) et la flotte de véhicules de l'Entreprise ;
- l'alimentation ;
- les achats de matériel, produits et services ;
- l'utilisation de gaz médicaux ;
- les déchets d'activités.

Certaines données non quantifiables sont exclues :

- les déplacements des visiteurs, patients et résidents ;
- le transport des marchandises des fournisseurs (intégrée dans la donnée financière collectée pour les achats).

Seule la méthodologie « location based » est utilisée pour la réalisation du bilan carbone (calcul des émissions liées à la consommation d'électricité en fonction du mix électrique de la région où a lieu la consommation).

LNA Santé ne faisant aujourd'hui pas appel à des mécanismes contractuels de garantie d'origine, certificats verts, ou garante renouvelable, le bilan carbone n'est pas évalué selon une méthode « market-based » [1].

(1) Market-based : calcul des émissions liées à la consommation d'électricité utilisant le facteur d'émission propre du fournisseur auquel l'entreprise achète son électricité.

Détail du bilan carbone par Scope

	Données rétrospectives				Jalons et années cibles			
	Année de référence	2024	2025	% 2025 / 2024	2025	2030	(2050)	Cible annuelle en %/ année de référence
Émissions de GES du scope 1								
Émissions brutes de GES du scope 1 [teqCO2]		**12 391**	**12 478**	**+ 0,7 %**				
Pourcentage d'émissions de GES du scope 1 résultant des systèmes d'échange de quotas d'émission réglementés (en %)		-	-					
Émissions de GES du scope 2								
Émissions brutes de GES du scope 2 fondées sur la localisation (teqCO2)		**2 558**	**2 573**	**+ 0,6 %**				
Émissions brutes de GES du scope 2 fondées sur le marché (teqCO2)								
Émissions significatives de GES du scope 3								
Émissions totales brutes indirectes de GES (scope 3) (teqCO2)		**64 217**	**67 564**	**+ 5,2 %**				
1 Biens et services achetés		45 145	48 689					
[Sous-catégorie facultative : Services d'informatique en nuage et de centre de données]		-	-					
2 Biens d'investissement		7 110	7 226					
3 Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans les scopes 1 et 2)		-	-					
4 Transport et distribution en amont		-	-					
5 Déchets produits lors de l'exploitation		1 352	1 475					
6 Voyages d'affaires		1 168	808					
7 Déplacements domicile-travail des salariés		9 443	9 366					
8 Actifs loués en amont		-	-					
9 Acheminement en aval		-	-					
10 Transformation des produits vendus		-	-					
11 Utilisation des produits vendus		-	-					
12 Traitement en fin de vie des produits vendus		-	-					
13 Actifs loués en aval		-	-					
14 Franchises		-	-					
15 Investissements		-	-					
Émissions totales de GES								
Émissions totales de GES (fondées sur la localisation) (teqCO2)		**79 166**	**82 614**	**+ 4,4 %**				
Émissions totales de GES (fondées sur le marché) (teqCO2)		-	-	-				

En l'absence de politique sur le changement climatique, l'Entreprise ne s'est pas donnée d'année de référence ni fixée de cible de réduction de gaz à effet de serre par rapport à ladite année de référence.

Si en valeur absolue les émissions de GES ont augmenté entre 2024 et 2025, l'intensité carbone des activités de l'Entreprise relative à son chiffre d'affaires a diminué de près de 8 % (voir ci-après).

Le poste « Achats » regroupe notamment les achats de dispositifs et produits médicaux (24 % du total) ainsi que des achats de services (prestations sous-traitées : maintenance, ambulance, honoraires de professionnels libéraux…) et de matériel.

Le poste « Déplacements » inclut les déplacements domicile-travail (11 % du total) et les déplacements professionnels (1 % du total).

Le poste « Énergie » comprend les émissions liées aux combustibles fossiles (14 % du total), à l'électricité et aux réseaux de chaleur.

Le poste « Hors énergie » regroupe les émissions liées aux gaz médicaux et aux fuites de fluides frigorigènes.

En 2025, l'intensité carbone des activités de l'entreprise relative à son chiffre d'affaires s'élève à 91 t CO_2eq/M€ (contre 101 t CO_2eq/M€ en 2021, année de référence du 1er bilan carbone, soit - 10 %).

	2025	2024	2023	2022	2021
Intensité carbone économique *(en t CO_2eq/M€)*	91	98	104	99	101

LNA Santé déploie ses activités sur trois géographies et sur trois lignes de métiers : établissements médico-sociaux, établissements sanitaires et cliniques (psychiatrique, de chirurgie) et hôpital à domicile. Chaque métier présente des spécificités en termes d'offre de service, d'expertise et de coordination médicale, de typologie de soins dispensés, de modalités d'intervention (à domicile ou en institution) et de perspectives de croissance (plus favorables aux soins ambulatoires promus par les autorités de santé). Ceci induit de fait des degrés d'intensité capitalistique des services rendus (poids des actifs immobiliers par exemple), des revenus moyens générés par résident ou patient selon la prise en charge, des structures de coûts (comme les médicaments et consommables médicaux), des hypothèses de développement organique des métiers très variables d'un secteur opérationnel à l'autre. Cette diversité rend l'exercice de détermination d'un profil carbone unique pour l'ensemble de l'activité d'Exploitation complexe et peu signifiant. Comment appréhender dans une même trajectoire de décarbonation une activité mature d'un EHPAD (où la médicalisation représente une dépense journalière proche de 50 euros pour l'Assurance Maladie) avec une activité d'hospitalisation à domicile en croissance de 20 % par an à forte expertise médicale (où les soins lourds peuvent représenter une dépense d'Assurance Maladie proche de 400 euros par jour) ? Comment traduire que le bilan carbone de l'HAD nécessite d'être apprécié dans une vision globale du parcours de santé où le séjour à l'hôpital se trouve évité ou réduit grâce à l'intervention au chevet du patient ?

L'Entreprise fait donc face au besoin de définir des ambitions au niveau de la maille de ses métiers en prenant en compte leurs différences intrinsèques :

- une structure d'HAD est plus consommatrice en déplacements professionnels qu'un EHPAD, puisque les équipes pluridisciplinaires se rendent au chevet des patients ;
- un EHPAD est moins consommateur de médicaments et de dispositifs médicaux qu'une clinique spécialisée SMR ;
- selon la part de leur activité ambulatoire et leurs spécialités médicales (de la gériatrie à la neurologie lourde), deux SMR n'auront pas les mêmes besoins en plateau technique ni le même bilan carbone.

Par ailleurs, LNA Santé intègre régulièrement de nouveaux sites par croissance externe, trois-quarts du périmètre existant du Groupe étant le résultat de la consolidation des activités acquises.

Pour ces raisons, le volume de CO_2eq sera difficilement comparable d'une année sur l'autre, pas davantage que l'intensité carbone en raison des composantes métiers dans un mix global d'activité. L'Entreprise prévoyait de travailler en 2025 sur la façon de rapporter la mesure de l'intensité de carbone à la nature des services rendus, métier par métier et sur la manière de la synthétiser au moyen d'un ou plusieurs indicateurs de référence. Ce travail devrait commencer courant 2026. Les indicateurs pourront servir à la fois à la mesure d'avancement des actions de progrès réalisées et à déterminer des cibles en consolidé, l'objectif étant de guider les efforts de limitation de l'impact carbone des activités et de rendre l'information plus pertinente et explicite pour le mesurer.

Évolution des émissions de gaz à effet de serre *(tCO_2eq)* et répartition par scope %	2025	2024	2023	2022	2021
TOTAL ÉMISSIONS GES (TCO_2EQ)	**82 614**	**79 166**	**76 195**	**72 235**	**69 443**
% SCOPE 1 dans les émissions totales	*15 %*	*16 %*	*16 %*	*17 %*	*20 %*
% SCOPE 2 dans les émissions totales	*3 %*	*3 %*	*3 %*	*3 %*	*3 %*
% SCOPE 3 dans les émissions totales	*82 %*	*81 %*	*81 %*	*80 %*	*77 %*

3.2.1.11. Incidences financières escomptées des risques physiques et de transition importants et opportunités potentielles liées au changement climatique [E1-9]

L'Entreprise n'a pas identifié d'opportunité potentielle liée au changement climatique. À l'inverse, deux risques sont ressortis de l'analyse de double matérialité :

- risque de dépendance aux énergies fossiles dans le cadre de la production de chaleur dans les établissements (gaz principalement), induisant une hausse des coûts ;
- risque de surcoût d'investissement dans le cadre de la mise en œuvre du modèle d'affaires. Exploiter des immeubles neufs ou remis à neuf induit le besoin de (re) construire ou d'agrandir les bâtiments, ce qui peut entraîner pour l'Entreprise un risque d'inflation des coûts d'investissement pour des raisons multi factorielles, notamment la prise en compte des effets du changement climatique (surenchérissement lié aux techniques de construction, au coût des matériaux, à la démolition ou la revalorisation des matériaux…).

Ces incidences financières ne sont pas estimées. Elles ne font pas l'objet de provision.

Le travail en cours sur l'élaboration de la politique climat et du plan de transition pour l'atténuation du changement climatique pourrait conduire à en identifier de nouvelles.

3.2.2. Pollution [ESRS E2]

En inscrivant dans ses objectifs de société à mission l'engagement de « *prendre soin de son environnement et agir pour la transition écologique* », LNA Santé affirme la nécessité de s'adapter aux défis posés par un environnement changeant (dérèglement climatique, pollutions multiples, diminution des ressources en eau) et de protéger aussi l'environnement qui l'entoure.

3.2.2.1. Identification des IRO [IRO-1]

Les activités de LNA Santé se déroulent essentiellement dans des établissements : EHPAD, cliniques, établissements de soins médicaux et de réadaptation. Elles peuvent être considérées comme non polluantes par rapport aux entreprises industrielles, ou de façon très marginale. De ce fait l'Entreprise n'a pas réalisé d'examen sur les impacts en matière de pollution de ses activités métiers.

L'Entreprise n'a pas procédé à un examen particulier portant sur l'emplacement de ses sites actuels autres que les études préalables menées dans le cadre de la construction des établissements. Dans le respect des réglementations en vigueur au moment de l'obtention des permis de construire, l'Entreprise a fait réaliser les travaux de dépollution quand cela était nécessaire et pris les mesures et précautions nécessaires imposées par les réglementations pour éviter les pollutions le cas échéant.

Sur les trois géographies de l'Entreprise, tout programme de construction nécessite l'obtention d'une autorisation d'urbanisme. Par ailleurs, les métiers de LNA Santé étant réglementés, l'exploitation d'un établissement est soumise à autorisation des financeurs publics. En assimilant ces deux parties prenantes – le voisinage et les autorités publiques – comme des « communautés touchées », l'Entreprise considère que dans le cadre de ses programmes immobiliers, elle consulte les communautés touchées.

L'analyse de double matérialité a relevé 3 impacts et 1 risque jugés matériels dès lors qu'ils impactent l'environnement, même s'il est impossible pour l'Entreprise de les quantifier.

Impacts négatifs	Impacts positifs	Risques	Opportunités
• Pollution de l'air générée par les activités de l'entreprise (déplacements, usage de substances dangereuses/gaz médicaux). • Pollution de l'eau impactant la qualité et l'écosystème des cours d'eau en raison des rejets d'eaux polluées (pollution médicamenteuse). • Dans son activité de promotion – construction, pollution de l'eau impactant la qualité et l'écosystème des cours d'eau en raison des rejets d'eaux polluées (eaux de rinçage pour l'activité de construction).	• Néant.	• Coûts élevés en raison d'une politique de gestion des rejets/déchets défaillante, exposant l'entreprise en même temps à des sanctions ou à des poursuites judiciaires en cas de non-respect des réglementations associées.	• Néant.

3.2.2.2. La démarche en matière de pollution [E2-1] [E2-2] [E2-3]

Le diagnostic de la pollution médicamenteuse est déjà bien établi dans certaines régions du monde comme l'Amérique du Nord, l'Europe occidentale ou la Chine. En 2018, l'INRAE [1] a participé à une étude globale permettant de faire un état des lieux au niveau mondial (étude réalisée dans le cadre du *Global Monitoring of Pharmaceuticals Project, John L. Wilkinson et al. Pharmaceutical pollution of the world's rivers. PNAS February 22, 2022 119 (8) e2113947119*). L'ANSES [2] a également publié en novembre 2020 un rapport scientifique d'expertise collective sur « l'état et les causes possibles de la contamination des milieux en France par les antibiotiques, les bactéries résistantes aux antibiotiques et les supports génétiques de la résistance aux antibiotiques ».

L'Entreprise est consciente de contribuer à cette « pollution médicamenteuse » dès lors que le traitement de certaines maladies nécessite l'utilisation de médicaments (par exemple antibiotiques/chimiothérapie) partiellement absorbés par le corps humain induisant des rejets de produits encore actifs (*via* les fluides biologiques).

Néanmoins, elle n'a pas la capacité de mesurer ce phénomène mais s'attache à y remédier en promouvant par exemple les interventions non médicamenteuses en EHPAD quand cette alternative est adaptée.

L'Entreprise a également identifié des sources de pollution liées à ses activités en raison des déplacements (air), de l'usage de produits de nettoyage (air/eau), des gaz médicaux (air), notamment le protoxyde d'azote, N_2O (3ème gaz à effet de serre qui engendre l'émission de GES 300 fois plus réchauffant que le CO_2), du traitement des eaux des bassins de balnéothérapies au chlore (eau).

Enfin, l'activité de construire nécessite l'utilisation d'eau qui peut être rejetée sans passer par des systèmes de traitement, contribuant à la pollution des sols par rejet d'eaux usées non traitées.

Cependant, l'impact de ces pollutions dues aux activités de l'Entreprise sur les milieux naturels n'a pas été quantifié. L'Entreprise n'a pas prévu à court et moyen terme d'investiguer ces champs en définissant des cibles de réduction. Néanmoins, elle compte poursuivre des actions visant à limiter ces pollutions dans la mesure du possible, notamment en matière de mobilité ou sur ses usages de produits de nettoyage (voir E2-4).

L'Entreprise ne s'est pas fixée de cibles relatives à son impact sur les différentes sources de pollutions abordées plus haut en raison du manque actuel de mesures concernant ces impacts.

3.2.2.3 Lutte contre la pollution de l'air, de l'eau, des sols [E2-4]

En dehors de la réalisation du bilan carbone, l'Entreprise ne mesure ni ses rejets résultant de ses activités ni l'utilisation de microplastiques.

L'Entreprise mène néanmoins plusieurs actions pour limiter les pollutions dues à ses activités :

- le déploiement de nouveaux protocoles de bionettoyage des sols visant à limiter la consommation de produits chimiques privilégiant le nettoyage à la vapeur ou avec des produits naturels ;
- les actions visant à favoriser des modes de transport moins polluants ;
- la gestion des déchets.

3.2.2.4 Incidences financières escomptées des incidences, risques et opportunités liés à la pollution [E2-6]

En raison de l'absence d'une réflexion aboutie en matière de pollution, l'Entreprise n'a pas défini de politique, ni de cible. Dans ce contexte, elle ne publie pas d'information sur les incidences financières escomptées des risques et opportunités en matière de pollution.

3.2.3. Ressources aquatiques et marines [ESRS E3]

L'utilisation de l'eau dans les activités de l'Entreprise n'apparaît pas de premier abord comme un enjeu matériel. Pourtant, trois réflexions menées pendant l'analyse de double matérialité sont allées au-delà de cet état de fait, donnant au sujet de la ressource aquatique une dimension matérielle :

- en consommant de l'eau dans le cadre de ses activités, l'Entreprise contribue à l'appauvrissement des ressources en eau, notamment dans les zones en stress hydrique ;
- l'activité de réadaptation se pratique dans les établissements SMR notamment avec l'utilisation de balnéothérapie. Ces bassins représentent des volumes d'eau conséquents pris individuellement, de l'ordre de 150 m^3/an mais restent peu significatifs par rapport à la consommation globale ;
- LNA Santé, dans sa mission de transformation de l'offre de soins, est amenée à déplacer ses activités dans des établissements neufs ou à repenser leur organisation dans le cadre d'extensions importantes. Or, cette activité de construire implique l'utilisation d'eau.

En conséquence, si les activités de LNA Santé n'ont pas d'incidence directe sur les ressources marines, l'Entreprise dans son rôle citoyen et de société à mission ne peut nier son impact sur la ressource aquatique.

(1) INRAE : Institut National de Recherche pour l'Agriculture, l'alimentation et l'Environnement.
(2) ANSES : Agence Nationale de Sécurité Sanitaire, alimentation, environnement, travail.

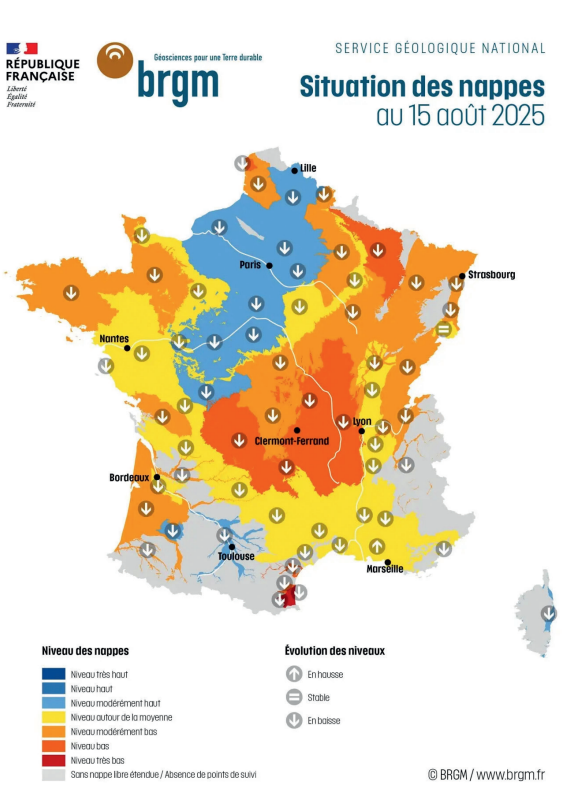
3.2.3.1. Identification des IRO [IRO-1]

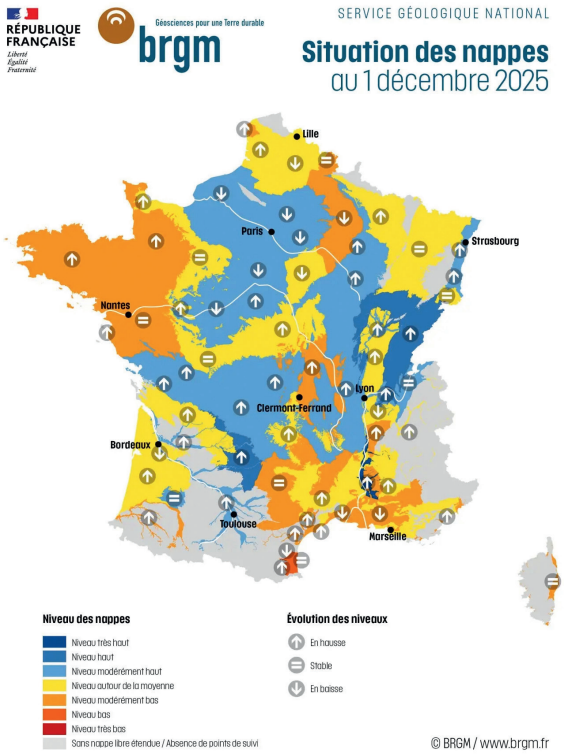
La procédure utilisée par l'Entreprise pour identifier ses IRO est développée dans le paragraphe ESRS 2.

Impacts négatifs	Impacts positifs	Risques	Opportunités
• Contribution à l'appauvrissement des ressources en eau du fait de l'activité de l'Entreprise.	• Néant	• Néant	• Néant

Le stress hydrique résulte d'un déséquilibre entre les besoins en eau et les ressources disponibles. Selon un rapport du World Ressources Institute [1], 25 pays sont exposés à un « stress hydrique extrême » [2] chaque année. Les projections pour 2050, basées sur le scénario climatique « *business as usual* » (+ 2,8 °C à + 4,6 °C d'ici 2100) montrent que la raréfaction des ressources hydriques est malheureusement amenée à s'aggraver dans les décennies à venir, en raison de l'évolution du climat, mais aussi de la croissance démographique et du développement de l'urbanisation. Selon les prévisions du WRI, 51 pays seront confrontés à des niveaux de stress hydrique « extrêmement élevés » ou « élevés » à l'horizon 2050, dont 9 en Europe. Si la France, elle, devrait présenter un niveau de stress hydrique de « moyen à élevé » à l'échelle nationale à cette date, certaines régions du sud du pays seront naturellement davantage menacées (niveaux « élevés » à « extrêmement élevés »).

Situation des nappes au 15 août 2025 et au 1er décembre 2025





Le BRGM (Bureau de Recherches Géologiques et Minières, service géologique national) assure la surveillance des nappes phréatiques et diffuse deux fois par mois un bulletin de situation sur le niveau desdites nappes.

L'interprétation des cartes présentant la situation des nappes phréatiques au 15 août 2025 et au 1er décembre 2025 en France classe les Pyrénées-Orientales comme département en stress hydrique. Ces cartes présentent les indicateurs globaux traduisant les fluctuations moyennes des nappes. Ils sont établis à partir des indicateurs ponctuels relevés au niveau des nappes (piézomètres). L'indicateur « Niveau des nappes » compare le mois en cours par rapport aux mêmes mois de l'ensemble de la chronique, soit au minimum 15 ans de données, et jusqu'à plus de 100 ans.

(1) Le World Ressources Institute (WRI) est un think tank américain spécialiste des questions environnementales.
(2) Un « stress hydrique extrême » indique que le pays prélève au moins 80 % de ses ressources d'eau disponibles pour l'irrigation, l'élevage, l'industrie et les besoins domestiques.

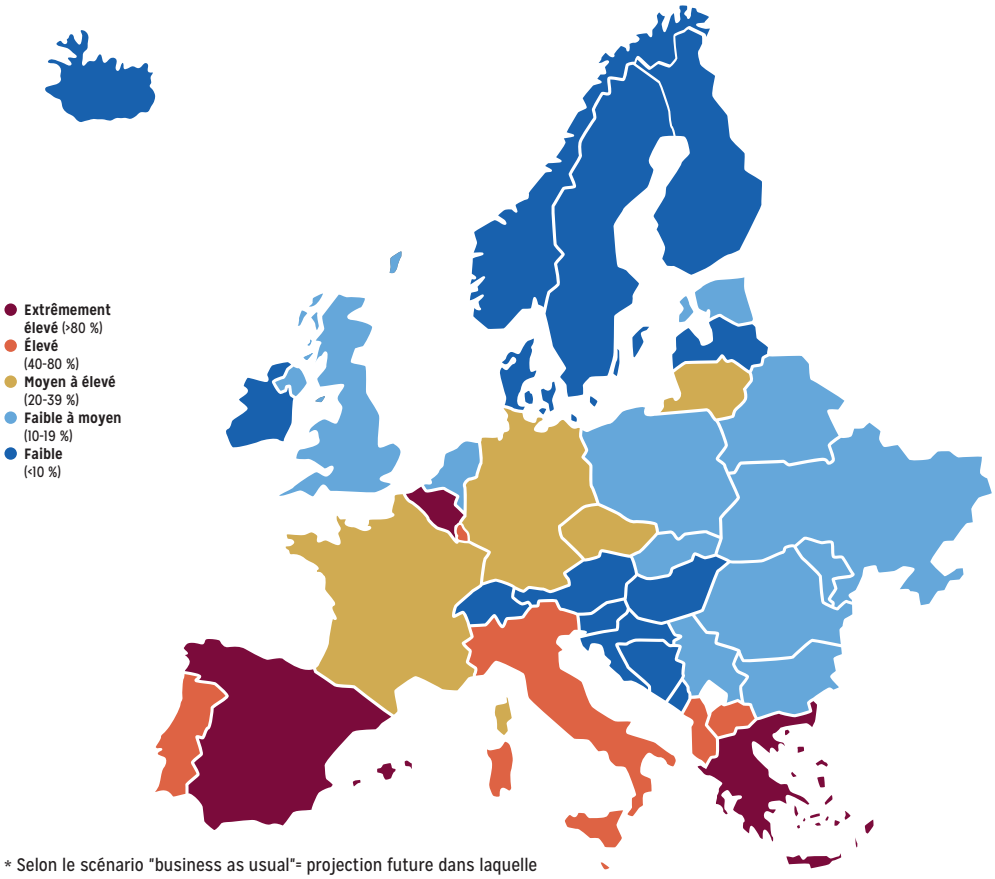
Il est réparti en 7 classes, du niveau le plus bas (en rouge) au niveau le plus haut (en bleu foncé). L'indicateur « Évolution des niveaux » traduit la variation du niveau d'eau du mois échu par rapport aux 2 mois précédents (stable, à la hausse ou à la baisse).

Cartes établies le 20 août et le 7 novembre 2025 par le BRGM. Source des données•: ADES (ades.eaufrance.fr)/Hydroportail (hydro.eaufrance.fr)/Fond de carte© IGN. Producteurs de données et contribution : APRONA, BRGM, Conseil Départemental de la Vendée, Conseil Départemental des Landes. Conseil Départemental du Lot, EPTB Vistre Vistrenque, Parc Naturel Régional des Grandes Causses. Syndicat Mixte d'Études et de Travaux de l'Astien (SMETA), Syndicat Mixte pour la protection et la gestion des nappes souterraines de la plaine du Roussillon (SMNPR).

En tendance de fonds, dans le contexte de changement climatique, la variabilité climatique (événements extrêmes plus fréquents et intenses, sécheresses/fortes pluies/inondations) est amenée à s'accentuer dans le futur, quelles que soient les régions. À titre d'exemple, la Bretagne n'échappe pas à la vulnérabilité à la sécheresse en raison des spécificités hydrogéologiques de son sous-sol. Malgré la régularité des précipitations, celles-ci ne rechargent pas forcément les nappes souterraines. Également en Beauce, l'un des plus grands réservoirs d'eau souterraine de France connaît périodiquement des niveaux très bas. Il est par ailleurs très vulnérable aux pollutions. Autre illustration avec la Provence Alpes Côte d'Azur dont la régularité d'approvisionnement en eau dépend des aménagements hydrauliques (barrage de Serre-Ponçon, canal de Provence). Selon l'Agence de l'Eau, 40 % des territoires du bassin Rhône-Méditerranée seraient en tension car les besoins actuels et les prélèvements dépassent la capacité des ressources disponibles.

Pénurie d'eau : quels pays seront les plus touchés en 2050 ?

Projection du rapport entre les prélèvements d'eau et les ressources en eau disponibles (stress hydrique) en 2050*



* Selon le scénario "business as usual"= projection future dans laquelle les températures augmentent de 2,8 à 4,6°C d'ici 2100.

Source : World Resources Institute

Compte tenu de ses caractéristiques hydrographiques, l'île de Mayotte est aussi à considérer comme aire soumise à stress hydrique. La gestion de la ressource en eau est délicate à Mayotte du fait qu'elle reste conditionnée par les aléas climatiques et que la demande est croissante. 85 % des usages de l'eau sont à caractère domestique.

Les impacts de nos activités sur les ressources en eau sont de deux ordres :

- impacts quantitatifs liés au volume des consommations (prélèvement de la ressource) ;
- impacts qualitatifs liés aux pollutions (potentielle dégradation de la ressource), voir ci-dessus.

La limitation en approvisionnement, la raréfaction de l'eau voire son absence dans une région à fort stress hydrique peuvent contraindre l'entreprise dans son niveau d'activité et avoir des conséquences sur la continuité d'exploitation. La moindre disponibilité de la ressource aquatique pourrait se répercuter sur son coût de production, d'approvisionnement et de traitement (risque pour l'Entreprise). Pour les SMR, l'interdiction qui pourrait être faite de remplir les bassins de balnéothérapie pourrait entraîner des pertes de chances dans la rééducation pour les patients concernés.

L'Entreprise n'a pas mené de consultations auprès des communautés touchées sur la thématique de la ressource en eau.

3.2.3.2. La démarche en matière de ressources aquatiques [E3-1] [E3-2] [E3-3]

L'Entreprise n'a pas encore décrit au travers d'une politique comment elle appréhenderait le sujet de la ressource aquatique.

3.2.3.3. La consommation d'eau [E3-4]

Pour répondre à ces enjeux, l'Entreprise favorise une gestion économe de la ressource hydrique, et a intégré la mitigation du risque de pénurie en eau notamment à travers les plans bleus et plans blancs en établissements.

En 2025, la consommation d'eau s'établit à 532 777 m^3 pour l'ensemble du périmètre France + Belgique.

Sur le périmètre répondant au critère de stress hydrique tel que décrit ci-dessus, 2 EHPAD sont concernés. Leur consommation d'eau cumulée en 2025 s'élève à 11 889 m^3 (soit 2,2 % de la consommation totale de l'Entreprise). Mayotte est aussi concernée mais l'activité d'HAD ayant lieu au domicile des patients, la consommation propre d'eau de l'établissement est non significative.

3.2.3.4. Incidences financières escomptées des incidences, risques et opportunités liés aux ressources aquatiques [E3-5]

En raison de l'absence d'une réflexion aboutie en matière de gestion de la ressource aquatique, L'Entreprise n'a pas défini de politique, ni de cible. Dans ce contexte, elle ne publie pas d'information sur les incidences financières escomptées des risques et opportunités liés aux ressources aquatiques.

3.2.4. Biodiversité et écosystèmes [ESRS E4]

Le croisement des cinq pressions des activités humaines sur la biodiversité recensées par l'IPBES (1) avec les activités de l'Entreprise fait ressortir plusieurs enjeux majeurs :

- la contribution au changement climatique ;
- l'artificialisation des sols résultant des activités de construction des sites ;
- les pollutions relevant des activités de construction et de l'exploitation des sites.

Ces trois externalités négatives des activités de l'Entreprise ont un lien direct avec la dégradation des écosystèmes et l'érosion de la biodiversité. Cependant, l'Entreprise n'a pas à date, quantifié leur impact.

Consciente des attentes croissantes de ses parties prenantes sur le sujet de la biodiversité, l'Entreprise souhaite initier une réflexion et des initiatives tests dans ses établissements avant de structurer les actions qui seraient adéquates.

3.2.4.1. Identification des IRO [IRO-1]

La procédure utilisée par l'Entreprise pour identifier ses IRO est développée dans le paragraphe ESRS 2.

Impacts négatifs	Impacts positifs	Risques	Opportunités
• Atteinte à l'écosystème et à la biodiversité, notamment par l'artificialisation des sols en raison de l'empreinte foncière liée à la construction des bâtiments. • Atteinte à l'empreinte environnementale par un fournisseur/sous-traitant (biodiversité/ressources/empreinte carbone).	• Néant.	• Néant.	• Néant.

(1) Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services (Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques).

3.2.4.2. Plan de transition et prise en considération de la biodiversité et des écosystèmes dans la stratégie et le modèle économique [E4-1]

L'Entreprise prévoit de publier un plan de transition dans les prochaines années qui décrira la résilience de sa stratégie et de son modèle d'affaires en rapport avec la biodiversité et les écosystèmes.

L'Entreprise souhaite surtout intégrer la prise en compte de la biodiversité dans ses activités comme une opportunité pour mieux prendre soin, en faisant le lien entre santé et environnement. En effet, de nombreuses études démontrent les bienfaits de la nature pour la santé physique et mentale (réduction du stress, amélioration de la concentration, prévention de certaines maladies chroniques…). L'Entreprise entend donc structurer une démarche afin d'intégrer la prise en compte de la biodiversité dans ses pratiques en faisant le lien avec son cœur de métier, et en s'appuyant sur les initiatives locales des établissements.

3.2.5. Utilisation des ressources et économie circulaire [ESRS E5]

3.2.5.1. Identification des IRO [IRO-1]

La procédure utilisée par l'Entreprise pour identifier ses IRO est développée dans le paragraphe ESRS 2.

Impacts négatifs	Impacts positifs	Risques	Opportunités
• Non revalorisation des déchets soins et hors soin. • Questionnement insuffisant des achats et des emballages (amont) et de la valorisation des déchets produits (aval) causant un besoin accru en ressources naturelles.	• Néant.	• Coûts élevés en raison d'une politique de gestion des déchets défaillante exposant l'entreprise à des sanctions ou à des poursuites judiciaires en cas de non-respect des réglementations associées.	• Néant.

L'activité de l'Entreprise génère des déchets souvent non revalorisés (exemple des protections), plus encore quand il s'agit de déchets issus des soins (beaucoup de consommables à usage unique, de kits qui impliquent du gaspillage).

Par ailleurs, avant l'acte d'achat, trop souvent l'absence de réflexion complète sur le besoin (quantité/qualité), la façon dont peut être livré le produit acheté (emballages) et les possibilités de revalorisation, impactent la consommation de ressources naturelles.

3.2.5.2. Politique en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire [E5-1]

LNA Santé s'est fixé pour objectif de déployer une nouvelle politique achats intégrant des enjeux de durabilité en 2026. Celle-ci intégrera notamment des ambitions concernant une gestion raisonnée des ressources et l'économie circulaire.

3.2.5.3. Actions relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire [E5-2]

La politique achats, en cours de validation, sera déployée à partir de 2026. Cette politique a été construite sur la base de 4 engagements en lien avec la maîtrise des risques, le partenariat équitable, l'écologie et l'innovation.

Par ailleurs, les actions mises en œuvre pour répondre aux enjeux de l'économie circulaire continuent :

- le tri des déchets : les différents sites ont mis en place le tri des six flux (papier/carton, plastique, métal, verre, bois et textile). La majorité des établissements a mis en place une solution de tri des biodéchets adaptée à leur situation (disponibilité d'un espace de stockage, volume de déchets, acteurs locaux…) ;
- des actions locales de gestion des stocks et de revue des process pour limiter les gaspillages ;
- des initiatives visant à favoriser l'économie circulaire et une utilisation plus optimale des ressources (proposition de téléphones portables reconditionnés et de mobilier de bureau de seconde main, incitation à la mutualisation de matériel entre établissements *via* une plateforme d'échanges, allongement de la durée de vie et revalorisation du matériel informatique…).

3.2.5.4. Objectifs relatifs à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire [E5-3]

À la politique achats seront associés des objectifs relatifs à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire.

3.2.5.5. La gestion des déchets [E5-5]

En 2025, LNA Santé estime avoir produit 4 439 tonnes de déchets sur l'ensemble de son périmètre dont, pour la France seulement, 109 tonnes de DASRI (déchets d'activités de soins à risques infectieux France) du fait de ses activités.

	France	Belgique	Pologne	Total
Tonnes de déchets produits	4 135	236	68	4 439
Répartition par géographie	93 %	5 %	2 %	100 %

Les données sont issues des prestataires français auxquels l'Entreprise fait appel. Une partie est calculée théoriquement car la pesée lors du ramassage est partiellement réalisée. Par ailleurs, les communes assurant les collectes ne communiquent aucune information. Dans ces conditions, l'Entreprise n'est pas en mesure de détailler la répartition entre réemploi, recyclage et autre opération de valorisation ni sur la manière dont les déchets sont traités (incinération, mise en décharge, autres moyens).

Certains flux ne sont pas revalorisés faute de solutions à date (par exemple, les protections qui représentent un volume conséquent de déchets en EHPAD). Cependant, l'Entreprise ne dispose pas à date de vision globale du devenir de ses déchets (incinération, revalorisation…).

3.2.5.6. Incidences financières escomptées des IRO liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire [E5-6]

Les incidences financières escomptées des risques et opportunités liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire ne sont pas quantifiables aujourd'hui. L'Entreprise constate dès à présent, mais sans savoir le quantifier, une hausse du coût du traitement des déchets.

3.2.6. Taxonomie

3.2.6.1. Contexte : cadre et exigences de la Taxonomie verte européenne

L'Union Européenne (UE) a publié le règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020 (dit règlement « Taxonomie ») [1] sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables au sein de l'Union Européenne. Dans le cadre de la simplification administrative lancée par la Commission européenne début 2025 afin de stimuler la compétitivité du continent, la plateforme de l'UE sur la finance durable (réunissant des experts des secteurs industriel et financier, des ONG, des universitaires et la Société civile) a recommandé un allègement de cette obligation de transparence, *via* une simplification de la taxonomie et de la CSRD, pour mieux adapter les obligations de reporting selon la taille et les capacités des entreprises. Pour l'exercice 2025, des évolutions du cadre réglementaire de la Taxonomie ont été introduites par le règlement délégué (UE) 2026/73 du 4 juillet 2025, texte qui vient modifier les règlements délégués (UE) 2021/2178 et (UE) 2021/2139 et 2023/2486. Si une flexibilité est offerte aux entreprises de n'appliquer ces changements qu'à partir de l'exercice 2026, LNA Santé a choisi de les intégrer dès à présent dans son reporting taxonomique.

En synthèse :

- les sociétés ont la possibilité de ne pas évaluer les activités non matérielles si leur valeur cumulée est < 10 % du dénominateur du KPI visé ;
- elles peuvent omettre la publication du KPI OpEx lorsque ce dernier n'est pas matériel pour le modèle d'affaires ;
- le législateur a simplifié les modèles de tableaux de reporting ;
- la publication des tableaux spécifiques relatives aux activités gaz et nucléaires n'est plus obligatoire.

À ce titre, LNA Santé publiait, depuis l'exercice 2021, des indicateurs de performance mettant en évidence la part de son chiffre d'affaires, de ses investissements (« CAPEX ») et de ses dépenses d'exploitation (« OPEX ») éligible et alignée, résultant de produits et/ou services associés à des activités économiques considérées comme potentiellement durables au sens de ce règlement et de ses actes délégués, au titre des six objectifs environnementaux suivants :

- l'atténuation du changement climatique ;
- l'adaptation au changement climatique ;
- l'utilisation durable et la protection des ressources aquatiques et marines ;
- la transition vers une économie circulaire ;
- la prévention et la réduction de la pollution ;
- la protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

(1) https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri = CELEX : 32020R0852 & from = EN

Une activité éligible étant considérée comme alignée si elle respecte le ou les critères techniques de contribution substantielle, si elle ne porte pas de préjudice important aux autres objectifs environnementaux (ou « Do No Significant Harm », « DNSH »), et si elle respecte les garanties minimales (ou « Minimum Safeguards », « MS ») relatives aux droits humains, à la lutte contre la corruption, à la fiscalité et à la concurrence.

Ce cinquième reporting taxonomie des activités de l'Entreprise a donc été réalisé sur la base d'une analyse détaillée menée conjointement par la direction financière et les différents métiers, en tenant compte également des éléments suivants :

- du règlement délégué Climat du 4 juin 2021 et de ses annexes [(1)], complétant le règlement 2020/852 en précisant les critères techniques permettant de déterminer à quelles conditions une activité économique peut être considérée comme contribuant substantiellement à l'atténuation du changement climatique ou à l'adaptation à celui-ci ;
- du règlement délégué 2021/2178 du 6 juillet 2021 et de ses annexes [(2)], complétant le règlement 2020/852, précisant la manière de calculer les indicateurs de performance ainsi que les informations narratives à publier ;
- du règlement délégué (UE) 2023/2486 de la Commission du 27 juin 2023, complétant le règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil par les critères d'examen technique permettant de déterminer à quelles conditions une activité économique peut être considérée comme contribuant substantiellement aux quatre autres objectifs de la Taxonomie [(3)] ;
- du règlement délégué (UE) 2024/3215 rectifiant certaines versions linguistiques du règlement délégué (UE) 2021/2139, complétant le règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil par les critères d'examen technique permettant de déterminer à quelles conditions une activité économique peut être considérée comme contribuant substantiellement à l'atténuation du changement climatique ou à l'adaptation à celui-ci, et si cette activité économique ne cause de préjudice important à aucun des autres objectifs environnementaux [(4)].

Les éléments méthodologiques à partir desquels l'Entreprise a conduit son analyse – définitions, hypothèses et estimations – sont décrits ci-dessous. L'Entreprise révisera sa méthodologie, son analyse et ses calculs au fur et à mesure de la mise en place de la taxonomie et selon l'évolution des activités et des critères d'examen technique qui la complètent.

3.2.6.2. Lien avec la stratégie RSE de l'entreprise

Ce cinquième exercice de taxonomie verte s'inscrit pleinement dans les démarches de société à mission associées au 3ème engagement – « Prendre soin de notre environnement et agir pour la transition écologique » – et déclinées dans l'Axe 6 de son plan stratégique GE#3 – « réduire notre empreinte environnementale » : poursuite des actions en matière d'efficacité énergétique, tri des déchets et lutte contre le gaspillage alimentaire, préservation des ressources et participation à l'économie circulaire. Bien que les activités éligibles de l'Entreprise restent marginales compte tenu de son secteur d'activité, LNA Santé souhaite progresser dans la recherche d'alignement.

3.2.6.3. Évaluation et méthodologie : détermination des activités éligibles au sens de la Taxonomie

L'Entreprise a mené une analyse détaillée sur la manière de valoriser les agrégats de chiffre d'affaires, dépenses d'investissement et dépenses d'exploitation au regard d'une activité non habilitante de l'objectif adaptation au changement climatique sur la base notamment des compléments d'informations apportées par la FAQ de la Commission Européenne du 2 février 2022.

Cette analyse permet de conclure, à date, sur le fait que ces activités ne peuvent pas avoir d'agrégats de chiffre d'affaires pouvant être valorisés, et uniquement des dépenses d'investissement et dépenses d'exploitation, si ces dernières sont en lien avec un plan de dépenses engagées à la suite d'une évaluation des risques climatiques des activités de l'Entreprise et d'un plan d'adaptation au changement climatique.

À ce jour, LNA Santé a réalisé une analyse des risques climatiques et un plan d'adaptation est en cours d'élaboration. Une fois finalisé, ce plan permettra de mettre en place des solutions d'adaptation et de suivre les dépenses associées aux risques climatiques identifiés.

Par conséquent, l'Entreprise s'est concentrée (i) sur le chiffre d'affaires pouvant être valorisé au regard de la vente de certains actifs immobiliers, activité 7.1. Construction de bâtiments neufs (promotion immobilière) et activité 7.7. Acquisition et propriété de bâtiments pour la vente de bâtiment précédemment en exploitation, 3.1 Construction de bâtiments neufs, et (ii) sur les dépenses d'investissement et d'exploitation en lien avec les mesures dites individuelles de la Taxonomie permettant de conduire à des réductions des émissions de gaz à effet de serre, principalement sur ses actifs immobiliers, dès lors que chacun de ces 3 ICP dépasse individuellement le seuil de 10 %.

En 2025, représentant 3,74% du CA total, l'activité immobilière a été considérée comme non significative.

(1) https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri = PI_COM : C (2021) 2800 & from = EN
(2) https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri = CELEX : 32021R2178 & from = EN
(3) Règlement délégué - UE - 2023/2486 - FR - EUR-Lex (europa.eu)
(4) Règlement délégué - UE - 2024/3215 - FR - EUR-Lex

Part du chiffre d'affaires, des CapEx et des OpEx issue de produits ou de services associés à des activités économiques éligibles à la taxonomie ou alignées sur la taxonomie – Informations pour l'année 2025

					Ventilation par objectif environnemental des activités alignées sur la taxonomie										
ICP (1)	Total (2)	Part d'activité éligible à la taxonomie (3)	Activité alignée sur la taxonomie (4)	Part d'activités alignées sur la taxonomie (5)	Atténuation du changement climatique (6)	Adaptation au changement climatique (7)	Eau (8)	Économie circulaire (9)	Pollution (10)	Biodiversité (11)	Part d'activités habilitantes (12)	Part d'activités transitoires (13)	Activités non évaluées considérées comme non significatives (14)	Activités alignées sur la taxonomie au cours de l'exercice précédent (N-1) (15)	Part d'activités alignées sur la taxonomie au cours de l'exercice précédent (N-1) (16)
Chiffre d'affaires	912 670	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,74 %	1 629	0,20 %
CapEx	55 949	60,29 %	143	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	894 **	3,97 % **
OpEx	42 162	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0,00 %

** En milliers.*

*** Donnée 2024 actualisée suite à une analyse complémentaire des intensités énergétiques des bâtiments éligibles, visant à assurer la conformité méthodologique avec les exigences du critère de contribution substantielle à l'atténuation du changement climatique, lequel impose une évaluation en énergie primaire. L'ajustement intègre la conversion et l'alignement des données initialement exprimées en énergie finale avec les seuils réglementaires définis en énergie primaire. L'actualisation des données prend également en compte une actualisation concernant le dénominateur, qui requiert la prise en compte des entrées d'actifs corporels et incorporels de l'exercice, avant amortissement et avant toute remesure, y compris les remesures résultants de réévaluations et de dépréciations, sur l'exercice, à l'exclusion des variations de la juste valeur.*

L'Entreprise a également mené une analyse approfondie de ses dépenses pour pouvoir les associer à d'autres activités de la Taxonomie sur les 6 différents objectifs et a pu identifier plusieurs activités éligibles ayant une contribution au CapEx de la Taxonomie comme détaillé ci-après par KPI (tableau II).

Activités déterminées éligibles au travers de la classification des activités économiques visées par la Taxonomie :

Tableau II : CapEx

Objectif Taxonomie	Activité	Montant *(en milliers)*	CapEx Taxonomie *(dénominateur en milliers)*	Taux d'éligibilité
Atténuation du changement climatique (CCM)	7.2 Rénovation de bâtiments existants	2 431	55 949	4,3 %
	7.3 Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	1 039	55 949	1,9 %
	7.4 Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)	151	55 949	0,3 %
	7.5 Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	525	55 949	0,9 %
	7.6 Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	187	55 949	0,3 %
	7.7 Acquisition et propriété de bâtiments	29 269	55 949	52,3 %
	6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	127	55 949	0,2 %
Économie circulaire	3.2 Rénovation de bâtiments existants	2 431	55 949	4,3 %

KPI « Capex » > seuil 10 % : l'Entreprise doit reporter sur ce KPI (voir ci-après le paragraphe Résultats »).

3.2.6.4. Évaluation des activités au regard des critères d'alignement de la Taxonomie

Afin d'évaluer le niveau d'alignement actuel des activités identifiées comme éligibles, le Groupe a procédé à une vérification du respect des critères d'examen technique tel que présentés dans la taxonomie. Il a été conclu que seule l'activité 7.7 Acquisition et propriété d'immeubles peut, à date, répondre aux critères de la contribution substantielle et des DNSH de la Taxonomie dans le cadre de cet exercice 2025.

3.2.6.5. Critères techniques de contribution substantielle

Dans le cas d'acquisition ou de location longue durée de bâtiment dont le dépôt du permis de construire est :

(i) antérieur au 31 décembre 2020, l'Entreprise s'est appuyée sur les déclarations de Performance Énergétiques des bâtiments lorsque disponibles, ou sur la consommation d'énergie primaire opérationnelle afin de vérifier que les bâtiments correspondent au top 15 % des bâtiments les plus performants en la matière, ou fait état d'un certificat de performance énergétique relevant au minimum de la classe A ;
(ii) postérieur au 31 décembre 2020, elle s'est également appuyée sur les déclarations de Performance Énergétiques des bâtiments lorsque disponibles, ou sur la consommation d'énergie primaire opérationnelle afin de vérifier que cette dernière est inférieure d'au moins 10 % au seuil établi pour les exigences relatives aux bâtiments dont la consommation d'énergie est quasi nulle (NZEB – *Nearly Zero Energy Building*).

Ces critères ont été évalués sur la base des Diagnostic de Performance Énergétique des bâtiments. Il en résulte l'identification de 18 bâtiments en location longue durée (comptabilisés en tant qu'investissements dans le cadre de la norme IFRS 16) démontrant des performances énergétiques respectant les critères de contribution substantielle de l'activité 7.7. Acquisition et propriété d'immeubles.

3.2.6.6. Ne pas porter préjudice aux cinq autres objectifs visés par la taxonomie (« DNSH ») – Adaptation au changement climatique

L'Entreprise a vérifié le respect du DNSH d'adaptation au changement climatique en effectuant une analyse locale des risques et de la vulnérabilité liés au climat. LNA Santé a conduit une évaluation climatique de plus de 80 sites et engagé les premières réflexions en vue d'un plan d'adaptation aux risques physiques. L'évaluation cible les cinq principaux risques identifiés, et les premières pistes d'action pourront être précisées en fonction du degré d'exposition des actifs, au-delà des initiatives déjà déployées dans le cadre de la gestion patrimoniale du Groupe. Ces travaux s'inscrivent dans la gouvernance climat de LNA Santé et répondent aux exigences de la CSRD et du règlement Européen Taxonomie. Suivant le périmètre des actions qui auront été définies, le plan fera l'objet d'un chiffrage et d'une planification, en vue d'une mise en œuvre sur cinq ans. Voir aussi la section E1-2 (paragraphe 3.2.1.6 du présent état de durabilité).

3.2.6.7. Vérification du respect des garanties minimales (MS)

L'Entreprise répond aux exigences des garanties minimales du rapport de la Plateforme sur la Finance Durable (PSF) en matière de droits humains, de lutte contre la corruption, de droit à la concurrence et de fiscalité.

Elle s'est assurée de l'absence de condamnations sur l'ensemble des thématiques, ainsi que de la mise en place de procédures, à savoir :

(i) LNA Santé a déployé une cartographie et une priorisation des risques liés aux Droits de l'Homme dans le cadre de son plan de vigilance conformément aux obligations liées à loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 ;
(ii) LNA Santé dispose d'un dispositif anti-corruption conformément à la loi Sapin II ;
(iii) LNA Santé est conforme à ses obligations fiscales dans les pays où il opère ;
(iv) LNA Santé sensibilise ses employés au principe de concurrence libre et loyale.

3.2.6.8. Calcul des indicateurs

L'Entreprise a procédé au calcul des indicateurs en conformité avec les dispositions du règlement délégué 2021/2178 du 6 juillet 2021 et de ses annexes complétant le règlement 2020/852, à partir de ses processus et des systèmes de reporting existants et d'hypothèses formulées par le management.

Les indicateurs Taxonomie (ratios relatifs au chiffre d'affaires, aux CapEx, aux OpEx) ont été calculés selon la stricte définition de l'Acte Délégué Article 8 de la taxonomie.

Chiffre d'affaires : Le dénominateur du ratio relatif au chiffre d'affaires Taxonomie correspond au chiffre d'affaires du groupe, à savoir le revenu des biens et services vendus, soit 912,7 millions d'euros (cf. section 6.1 du présent document d'enregistrement universel).

CapEx : Le dénominateur du ratio relatif aux CapEx Taxonomie correspond aux acquisitions d'immobilisations corporelles en cours de l'exercice ainsi que des locations immobilières au sens d'IFRS 16, soit 55,9 millions d'euros (cf. section 6.1 du présent document d'enregistrement universel).

OpEx : Le dénominateur du ratio relatif aux OpEx Taxonomie correspond aux coûts directs non capitalisés liés à l'entretien et aux réparations, ainsi que toutes les autres dépenses liées à l'entretien quotidien des actifs corporels par l'entreprise ou par un tiers sous-traitant et aux locations à court terme, soit 42,1 millions d'euros (cf. section 6.1 du présent document d'enregistrement universel).

3.2.6.9. Méthode de comptabilisation

Les informations financières utilisées ont été sourcées dans les systèmes d'information de l'Entreprise (suivi des investissements, consolidation) à l'issue de la clôture annuelle des comptes. Des identifiants uniques associés à chaque bâtiment ont permis de collecter les données techniques et financières permettant le calcul des ratios. Ces données ont fait l'objet d'une analyse et d'un contrôle conjoints entre les équipes locales et centrales, afin d'en assurer la cohérence avec notamment le chiffre d'affaires consolidé et les dépenses d'investissements présentées dans les Annexes financières, puis revues par la direction financière.

Les parts du chiffre d'affaires respectivement éligible et alignée sont établies sur la base d'une vue comptable analytique de l'activité retenue comme éligible puis d'une analyse « actif par actif » des critères techniques.

La part des dépenses d'investissement éligible et alignée de l'Entreprise est déterminée en divisant la somme des dépenses d'investissement des activités éligibles et alignées et des dépenses d'investissement individuellement éligibles et alignées telles que décrites au paragraphe ci-dessus par la variation des dépenses d'investissement ressortant dans les comptes consolidés (incluant les droits d'utilisation calculés en application de la norme IFRS 16 associés aux locations des bâtiments).

Les dépenses d'exploitation retenues par l'Entreprise en application des dispositions de l'annexe 1 au règlement délégué 2021/2178 du 6 juillet 2021 ont été restreintes aux catégories suivantes :

- les dépenses de recherche et développement, incluant notamment les frais de personnel associés ;
- les contrats de location à court terme ;
- les frais de maintenance, entretien et réparation des actifs immobiliers, incluant les frais de personnel associés.

Résultats

	2025			2024		
En millions d'euros	KPI Chiffre d'affaires	KPI CapEx	KPI OpEx	KPI Chiffre d'affaires	KPI CapEx	KPI OpEx
Éligibilité						
Numérateur	-	33,7	-	12,7	6,3	-
Dénominateur	912,7	55,9	42,1	806,6	22,4	38,6
Taux d'éligibilité	-	60,3 % dont 52,3 % d'IFRS 16	-	1,6 %	28,1 % dont 13,9 % d'IFRS 16	-
Seuil	< seuil 10 %	> seuil 10 %	< seuil 10 %	na	na	na
Alignement						
Numérateur	nc	0,1	nc	1,6	0,8	-
Dénominateur	nc	55,9	nc	806,6	22,4	38,6
Taux d'alignement	nc	0,2 % dont 100 % d'IFRS 16	nc	0,2 %	3,97 % dont 100 % d'IFRS 16	-

Les résultats couvrent toutes les activités de l'entreprise intégrées dans le périmètre de consolidation financière au 31 décembre 2025.

Les CapEx éligibles reflètent l'augmentation des droits d'utilisation, au sens d'IFRS 16. L'alignement a été évalué en tenant compte du benchmark Top 15 % OID, et concerne au total 14 établissements.

À ce jour, la réglementation Taxonomie ne reflète que partiellement les engagements de l'Entreprise en matière de lutte contre le changement climatique. Ces engagements sont détaillés dans l'axe 6 de sa démarche RSE : « Réduire notre empreinte environnementale ». Voir aussi la section E1-2 (paragraphe 2.1.6 du présent état de durabilité).

Enfin, LNA Santé suit attentivement les discussions sur le développement d'une Taxonomie sociale, qui pourrait mieux prendre en compte son modèle économique et ses engagements en matière de responsabilité sociale et sociétale.

3.2.6.10. Perspectives

Dans l'optique d'une amélioration du reporting lié à la Taxonomie européenne, LNA Santé s'emploiera à optimiser l'identification et la collecte des éléments techniques permettant l'évaluation des critères d'alignement à l'échelle de ses actifs immobiliers. Des procédures de remontée et de contrôle des couples de données financières et extra-financières seront déployées dans ce sens.

L'Entreprise prévoit d'élaborer et de déployer un plan d'adaptation à horizon 5 ans visant à mettre en place des solutions d'adaptation afin de faire face aux risques climatiques les plus importants pour ses opérations et son parc immobilier.

Enfin, elle s'emploiera à affiner sa politique d'achat en lien notamment avec l'acquisition d'équipement facilitant la démonstration de la performance environnementale (substances chimiques employées, efficacité énergétique, gestion des déchets de construction, éco-conception…) des bâtiments et équipements divers au sens de la Taxonomie européenne.

3.2.6.11. Annexes : Tableaux réglementaires

Cf. 3.6 Annexes

3.3. Informations sociales

3.3.1. Effectif de l'entreprise [S1]

L'humain est au cœur de l'activité de LNA Santé, sur l'intégralité de son activité.

Les 9 600 professionnels œuvrent au quotidien pour accomplir la mission que l'Entreprise s'est donnée. La symétrie des attentions est l'un des 3 piliers sur lesquels la démarche bientraitance repose. Cela illustre bien l'intention de LNA Santé d'une prise en soins duale, envers les professionnels tout autant qu'envers les personnes fragilisées.

Les professionnels de santé non-salariés sont intégrés à la démarche globale de l'Entreprise.

La prise en soins des personnes en situation de fragilité ou de perte d'autonomie est l'essence même de la mission de LNA Santé. Leurs besoins sont régulièrement évalués à travers les échanges avec les Autorités de Santé, en démarche prospective ou *via* les consultations régulières qui sont faites auprès des résidents ou des patients, au niveau de chaque établissement.

Les populations concernées peuvent toutes avoir accès au dispositif d'alerte mis en place par LNA Santé dans le cadre de son plan de vigilance.

L'ambition de l'Entreprise est de devenir l'employeur de référence. À horizon 2028, elle souhaite avoir affirmé davantage son identité d'entreprise familiale et humaniste et être identifiée comme telle par les professionnels de santé.

Aussi avec les valeurs qui guident sa stratégie en matière sociale, l'Entreprise porte une attention particulière au respect des droits de l'homme.

Au-delà de la seule attractivité des conditions de travail et des avantages sociaux proposés, LNA Santé souhaite que les équipes et l'ensemble des parties prenantes y reconnaissent une communauté de professionnels, dont l'organisation et les pratiques favorisent l'engagement durable et la fierté de travailler dans l'entreprise.

3.3.1.1. Intérêts et points de vue des parties intéressés [ESRS 2 SBM-2]

La prise en soins des personnes fragilisées dans toutes ses dimensions (le soin en premier lieu, les conditions d'hébergement, la dimension sociale de la relation à l'autre) ne peut se faire sans l'adhésion totale des effectifs qui l'opèrent. L'Entreprise a pleinement conscience de la valeur de ce capital humain qu'elle associe dans ses réflexions stratégiques et l'évolution de ses modèles économiques.

Elle encourage ainsi l'intrapreneuriat au sein des établissements, la création de groupes de travail dans tout projet d'évolution de site ou de réflexion sur de nouveaux métiers/nouvelles spécialités et l'actionnariat au travers de la Société de salariés LNA Ensemble et du fonds commun de placement d'entreprise (FCPE) Nobelia.

La dynamique d'intrapreneuriat se manifeste également au travers d'initiatives telles que les Trophées OSER Ensemble. Dans le cadre du projet stratégique de l'Entreprise et des engagements d'entreprise à mission, la volonté est de placer les équipes au cœur de l'aventure entrepreneuriale, en favorisant l'émergence de nouvelles idées et de projets innovants, l'expérimentation et le partage au-delà de l'établissement. Ces trophées ont vocation à récompenser l'audace et la prise d'initiative de ces porteurs de projets, ainsi que le partage des idées et des expérimentations pour favoriser l'émulation collective.

En 2025, parmi les 37 projets nominés, 10 ont été lauréats des Trophées, portant à 96 le nombre d'initiatives valorisées dans ce cadre depuis 2024.

Le dialogue avec les salariés passe également au travers des canaux plus formels tels que les échanges avec les instances représentant le personnel, les négociations annuelles obligatoires, la présence des représentants des salariés au Conseil d'administration.

L'ensemble des salariés est invité à s'exprimer en répondant à deux enquêtes annuelles, l'une concernant leur bien-être physique et mental ainsi que leur niveau de satisfaction intitulé « Comment allez-vous ? », la seconde interrogeant plus largement leur compréhension du projet stratégique, leur implication et leur perception de l'Entreprise : le questionnaire Grandir Ensemble. Les résultats des deux enquêtes sont restitués à différents niveaux de l'entreprise : CODIR, COMIL, directions d'établissement, CSE ainsi qu'à l'ensemble des professionnels, à travers des affichages et des restitutions locales. L'objectif de ces restitutions est non seulement de favoriser la transparence, de promouvoir la communication interne mais également d'encourager l'amélioration continue des pratiques par la mise en place de plans d'actions portés et suivis à l'échelle de l'Entreprise et des établissements.

Enfin les Journées Métiers, le Tournoi de football au stade de la Beaujoire à Nantes, les visites de la direction générale en établissements, les déplacements des Directions Opérationnelles et d'Exploitation sont autant de possibilités d'échanges entre les salariés et les instances de direction.

3.3.1.2. Identification des IRO et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique [ESRS 2 SBM-3]

La méthodologie d'identification des IRO matériels est détaillée en 3.1.4 Gestion des impacts, risques et opportunités.

Avec plus de 9 600 salariés sur trois géographies couvrant une palette de métiers élargie avec plus d'une centaine de métiers dans les filières soignantes, hôtelières, administratives et services techniques, LNA Santé porte une attention centrale aux conditions de travail de ses effectifs, avec l'ambition d'être reconnu comme l'employeur de référence.

Font partie des effectifs de LNA Santé tous salariés ayant une relation contractuelle directe avec l'Entreprise, qu'ils soient permanents – cas des CDI et tout contrat sans date d'expiration – ou temporaires (c'est-à-dire titulaires d'un contrat assorti d'une date de fin connue), à temps plein (tel que défini par la législation du pays concerné – 35 heures hebdomadaires en France à titre d'exemple) ou à temps partiel. Voir aussi le paragraphe 3.3.1.5. « Portrait des collaborateurs : caractéristiques des salariés de l'Entreprise ». Sont aussi intégrés dans les effectifs propres les travailleurs non-salariés comme les intervenants libéraux (cf. S1-7).

Les effectifs peuvent être répartis selon trois typologies de métiers qui se retrouvent dans chaque établissement, dans des proportions et des spécifications différentes selon l'activité du site, EHPAD, SMR, clinique, HAD, crèche :

- filière « administratif et services techniques » telles que les fonctions de : Directeur (trice) d'établissement, adjoint(e) de direction, personnel d'accueil, facturière, comptable, responsable maintenance, gestionnaire de flotte automobile… et le personnel des fonctions support et centralisées au siège de l'Entreprise : direction générale, direction des ressources humaines, direction financière, direction des systèmes d'information, direction médicale, direction qualité, direction immobilière, direction achats, direction relations autorités publiques, direction communication et prospective, direction développement (liste non exhaustive) ;
- filière « soignant » telles que les fonctions de : médecin, cadre de santé, infirmière coordinatrice, infirmière de bloc, IPA (infirmière en pratique avancée), kinésithérapeute, ergothérapeute, pharmacien, aide-soignante, maître(sse) de maison, aide médico-psychologique… (liste non exhaustive) ;
- filière « hébergement et vie sociale » telles que les fonctions de : chef de cuisine, responsable hôtelière, service en salle, ménage, lingère, coordination d'animations… (liste non exhaustive).

À l'inverse, sont exclus des effectifs propres, car considérés dans la chaîne de valeur, les salariés des fournisseurs et prestataires externes de services ou de Conseil (voir le paragraphe S2).

Sur la vingtaine d'IRO identifiés sur les thématiques de qualité de vie et conditions de travail (QVCT) et les sujets d'inclusion, diversité et égalité des chances, l'analyse de double matérialité a conduit l'Entreprise à retenir comme matériels les impacts et risques suivants – réels et potentiels – liés à ses effectifs :

Impacts négatifs	Impacts positifs	Risques	Opportunités
• Dégradation des conditions de travail, mettant en danger la santé et la sécurité des collaborateurs en raison des sites vulnérables aux effets des événements climatiques extrêmes. • Mal-être/dégradation de la santé physique et mentale du collaborateur, dû à un environnement de travail dégradé par le comportement des collaborateurs ou des résidents/patients/familles à l'encontre des salariés ou dû aux activités de l'entreprise qui dans leurs organisations peuvent être facteur de précarité dans l'emploi. • Pratiques discriminatoires à l'embauche et à l'évolution professionnelle, créant un environnement de marginalisation et de déséquilibre social. • Difficultés de recrutement impactant les collaborateurs (surcharge, glissement de tâches, auto-remplacement liés aux effets de pénurie/tensions dans les métiers). • Risque d'écartement entre l'évolution des rémunérations des professionnels et l'évolution des recettes d'origine publique sous la contrainte notamment de l'équilibre général du régime de l'Assurance Maladie.	• Politique de qualité de vie et conditions de travail robuste. • Renforcement du sentiment d'appartenance à un collectif des collaborateurs, améliorant le sens qu'ils donnent à leur métier et le fait de se sentir reconnus au travers des politiques visant à leur donner le pouvoir d'agir, une liberté dans la prise d'initiative. • Impact de la formation et du développement des compétences. • Contribution de la politique de qualité de vie et conditions de travail à l'image positive du secteur.	• Difficultés de recrutement impactant la continuité d'activité. • Risque sur l'activité et le développement lié à la propagation d'un conflit social, et risque financier relatif à la condamnation ou aux honoraires en cas de litige/phase contentieux. • Risque d'écartement entre l'évolution des rémunérations des professionnels et l'évolution des recettes d'origine publique sous la contrainte notamment de l'équilibre général du régime de l'Assurance Maladie.	• Néant.

3.3.1.3. Politiques et dialogue social

LNA Santé a formalisé les grands principes d'une politique environnementale (voir *supra* la partie E1), mais elle ne peut appréhender à date les éventuels IRO susceptibles de résulter de son plan de transition sur ses effectifs.

3.3.1.3.1. Politique [S1-1]

La politique déployée par l'Entreprise en matière de Ressources Humaines s'appuie sur le socle réglementaire que constitue le Code du travail ainsi que les Conventions collectives applicables à ses secteurs d'activité. Ce cadre réglementaire et conventionnel est très bien approprié et fait l'objet d'une veille régulière qui permet de prendre en compte les évolutions à apporter pour d'éventuelles mises en conformité. Cela offre un cadre protecteur pour garantir le respect des droits sociaux et humains des professionnels et sécuriser notamment les risques de travail forcé ou travail des mineurs qui sont, de fait, maîtrisés.

La politique en matière sociale s'applique aux effectifs propres de LNA Santé du périmètre France sur l'ensemble de ses activités médico-sociales, sanitaires et crèches. Ses principes sont transposés le cas échéant à la Belgique dans le respect de la réglementation du pays. Leur adaptation en Pologne est programmée dans le cadre de l'intégration progressive des pratiques de l'Entreprise à horizon 2028.

La directrice des ressources humaines est responsable de la mise en œuvre de cette politique.

Les effectifs non-salariés (cf. S1-7) et les travailleurs de la chaîne de valeur (voir S2) ne sont pas concernés directement par la politique sociale qui ne s'applique pas à eux.

Plus généralement, dans ses engagements pris envers ses salariés et le dialogue qu'elle établit avec eux, l'Entreprise se réfère implicitement aux droits de l'homme au sens qu'ils concernent tous les êtres humains, sans distinction de race, de sexe, de nationalité, d'origine ethnique, de langue et de religion.

De ce fait, LNA Santé se considère alignée sur les principes Directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.

Au regard de ses géographies, l'Entreprise n'est pas confrontée aux sujets relatifs à la traite des êtres humains, au travail forcé ou au travail obligatoire et au travail des enfants. Dans ces conditions, il n'y est pas fait explicitement référence dans ses politiques. LNA Santé prenant en soin des personnes fragilisées, elle ne peut que combattre et dénoncer ces pratiques.

En complément, l'Entreprise développe des politiques sociales et met en place des droits spécifiques *via* la signature d'accords collectifs avec les représentants du personnel. Ces politiques sociales renforcent l'attractivité de l'entreprise et permettent de structurer des politiques sur des enjeux spécifiques tels que :

- la santé, la prévention des risques professionnels et des accidents du travail (risques physiques et risques psychosociaux dont harcèlement) – voir aussi S1-4/S1-14 ;
- l'inclusion et la lutte contre les discriminations avec notamment des engagements spécifiques sur l'égalité professionnelle F/H, l'inclusion des travailleurs en situation de handicap et les travailleurs seniors. L'Entreprise œuvre aussi à lutter contre la discrimination, y compris le harcèlement, à promouvoir l'égalité des chances et à favoriser la diversité. Voir aussi les paragraphes en page suivante S1-4, S1-12, S1-16.

3.3.1.3.2. Dialogue social [S1-2]/[S1-3]

Plusieurs processus contribuent à assurer des interactions régulières entre les salariés, leurs représentants et la Direction de l'Entreprise. Ils permettent la prise en compte des points de vue du personnel au quotidien ainsi que dans la construction et l'ajustement de la stratégie de l'entreprise.

En France, où sont situés la grande majorité des établissements, le dialogue social s'appuie sur :

- des représentants de proximité désignés dans chaque établissement et/ou des CSE d'établissements élus à l'échelle locale pour garantir réactivité et subsidiarité au quotidien ; ils sont réunis de façon mensuelle ou bimestrielle par la Direction d'établissement ;
- des CSE au niveau de l'activité ou au niveau de l'unité économique et sociale (UES) pour partager sur l'activité, son évolution, son organisation. Ces CSE se réunissent selon un rythme mensuel ou bimestriel
- le CSE Central (uniquement pour la Société LNA ES qui regroupe plusieurs établissements aux activités différentes du secteur sanitaire) est réuni *a minima* deux fois par an et permet de porter un regard sur la stratégie de l'entreprise et l'évolution des activités dans les métiers du sanitaire

L'articulation entre ces niveaux de dialogue social suit une logique de subsidiarité ce qui signifie que, sous réserve des informations et consultations relevant de la compétence d'une instance spécifique en application de la réglementation, les sujets sont d'abord évoqués et traités au plus près du terrain.

Le dialogue social est également présent au sein du Conseil d'administration de LNA Santé avec des rôles clés portés par des salariés permettant une large représentation des équipes :

- un membre issu des instances représentatives qui participe aux réunions avec voix consultative ;
- deux Administrateurs salariés qui prennent part aux échanges, participent aux délibérations et y apportent une vision métier, du terrain ;
- un représentant de la Société de salariés associés, LNA Ensemble qui réunit 581 associés (comprenant les médecins et chirurgiens libéraux).

De même, des négociations sont initiées régulièrement afin de cultiver un dialogue social dynamique en réponse aux enjeux d'attractivité et de fidélisation de l'entreprise. Ainsi les périmètres sociaux (Sociétés ou unité économique et sociale UES) au sein desquels des Organisations Syndicales représentatives sont implantées organisent des négociations annuelles généralement centrées sur les thématiques de la rémunération et du temps de travail.

La grande majorité des établissements français sont également concernés par un **accord collectif global** signé en 2023 et qui fixe un cap commun à horizon 2027 sur trois thématiques essentielles et complémentaires :

- la qualité de vie et les conditions de travail ;
- la diversité et l'égalité professionnelle ;
- les parcours professionnels.

Cet accord signé par l'ensemble des Organisations syndicales représentatives dans l'entreprise (CFDT, CFTC, CGT) a été coconstruit en questionnant les équipes et en dialoguant avec leurs représentants de façon à adresser les grands défis RH des métiers de la santé et du grand âge tels que l'attractivité, la santé et la pénibilité, l'organisation et le sens du travail, les perspectives d'évolution ou encore le maintien dans l'emploi. Les différents engagements pris dans le cadre de cet accord ont été adressés à l'ensemble des professionnels à travers un livret de présentation permettant à chacun de connaître le cap commun fixé. La concrétisation des engagements est suivie à travers des indicateurs, qui permettent de mesurer les progrès réalisés et d'assurer un suivi efficace de leur mise en œuvre. Les établissements sont questionnés chaque année au travers d'un autodiagnostic permettant d'identifier les actions déjà mises en place et celles restant à travailler. Cette évaluation permet d'identifier les actions prioritaires à mener dans l'année venant nourrir la feuille de route établissement. À l'échelle de l'Entreprise, une consolidation globale de ces autodiagnostics permet également de prioriser les projets et chantiers de l'année. Des points d'étapes sont planifiés pour suivre les indicateurs fixés, notamment en COMEX. Une commission paritaire est également organisée annuellement durant la semaine de la QVCT pour faire un point d'étape sur la concrétisation des engagements de l'accord.

Des négociations sur d'autres thématiques sont également engagées régulièrement au niveau de l'Entreprise sur la géographie française pour développer une politique sociale harmonisée. Ainsi au terme de l'année 2025, deux textes ont été signés :

- un nouvel accord sur la promotion de la mobilité durable et plus largement l'accompagnement du financement des frais de transports ;
- un avenant pour faire évoluer les possibilités de placements offertes par le plan d'épargne retraite collectif ouvert aux collaborateurs.

En ce qui concerne les quatre établissements belges, le dialogue social s'appuie principalement sur le Conseil d'Entreprise (CE) et le Comité pour la Prévention et la Protection au Travail (CPPT), animés par les directions belges, le Conseiller en prévention et leur relais français (direction d'exploitation, manager ressources humaines régional). Ainsi en 2025 le CE et le CPPT se sont réunis chacun 11 fois, un jeudi par mois, sauf au mois d'août. En complément, des échanges ponctuels sont organisés avec les représentants des organisations syndicales : 44 au titre de 2025 sur l'ensemble des établissements belges.

De même, en Pologne, les interactions avec les salariés sont assurées dans le cadre réglementaire du pays et animées par l'équipe de direction et ses relais français (direction d'exploitation, manager ressources humaines régional) en lien avec le représentant élu parmi les employés des deux établissements.

Dans l'Entreprise, quelle que soit la géographie, plusieurs dispositifs permettent aussi l'expression directe du point de vue des professionnels sur leur temps de travail, de façon spontanée ou programmée ou à échéance régulière sur des sujets variés :

- les journées métiers qui réunissent chaque année de nombreux professionnels (14 journées métiers en 2025 réunissant au total 1 024 participants). Ces temps forts organisés par une équipe interne permettent de nombreuses interactions dans des formats inter établissements. Ils intègrent systématiquement des temps autour du partage de représentation et d'idées sur le projet stratégique de l'Entreprise ;
- le Questionnaire [1] annuel Grandir Ensemble qui invite chacun à partager sa vision de l'entreprise, ses attentes, contribuant ainsi à la co-construction et l'ajustement dans la durée de la stratégie de LNA Santé. Administré pour la 9ème année consécutive auprès des professionnels, il révèle une dynamique positive sur la fierté de travailler dans l'Entreprise. La participation à un temps fort inter établissement et l'implication dans la construction du Projet stratégique apparaissent aussi comme des véhicules d'engagement qui impactent très favorablement ces résultats. La restitution de cette consultation est partagée largement auprès des salariés. Voir aussi ESRS 2 SBM-2 ci-dessus et S1-15 ci-après ;
- le Questionnaire [2] « Comment allez-vous ? » qui vient interroger les salariés sur leur bien-être, leur santé physique et mentale ainsi que les ambiances de travail. Les résultats sont ensuite transmis à tous niveaux de l'Entreprise (voir aussi ESRS 2 SBM-2 ci-dessus S1-4) ;
- aux côtés de la ligne managériale, de la fonction RH et des représentants du personnel, l'entreprise a structuré des canaux spécifiques permettant aux salariés de faire part de leurs préoccupations. Ces canaux sont mis en avant dans l'espace numérique dédié aux équipes « Prendre soin de toi » et/ou sur le site internet de l'Entreprise. Cet espace numérique se traduit par une application mobile « My LNA » accessible aux professionnels des établissements français bénéficiant d'un contrat d'au moins 7 jours. Le même contenu est également accessible sur le portail intranet de l'Entreprise, y compris pour les professionnels des établissements belges et polonais ;
- le réseau de référents internes qui peuvent être sollicités sur le temps de travail directement sur différentes thématiques :
  - les référents prévention sur les risques, accidents du travail et leurs conséquences, présents dans chaque établissement [3],
  - le référent handicap et maintien dans l'emploi,
  - le référent Risques Psycho Sociaux et harcèlement ainsi que les référents identifiés parmi les représentants du personnel sur la thématique du harcèlement sexuel et des agissements sexistes ;

(1) Questionnaires ouverts aux salariés des établissements France hors crèche + Belgique.
(2) Questionnaires ouverts aux salariés des établissements France hors crèche + Belgique.
(3) Hors Pologne.

- la plateforme d'alerte (site web externe sécurisé) mise en place dans le cadre du devoir de vigilance permet à toute personne (lanceur d'alerte) de déclarer toute situation en lien avec certaines typologies d'événements 24h/24, 7j/7. Les alertes sont dirigées directement vers différents responsables de traitement, en fonction du sujet : directrice des ressources humaines (harcèlement, sécurité au travail, discrimination), directrice qualité et gestion des risques (maltraitance, qualité des soins) et Directeur juridique (non-respect des lois et réglementations, conflit d'intérêts et corruption, fraude, détournement ou vol, protection de l'environnement). Le site est administré par la responsable du contrôle interne aux finances.

Le traitement des plaintes suit la même logique de subsidiarité que celle appliquée au dialogue social : les sujets sont d'abord évoqués et traités au plus près du terrain, avec ensuite l'appui des services supports du siège pour leur résolution le cas échéant (RH, juridique, médical, qualité… selon le sujet à traiter).

Hormis les plaintes reçues *via* la plateforme d'alerte ou celles susceptibles d'être remontées au siège (car pas traitées en « niveau 1 »), l'Entreprise ne consolide pas ce type de données (voir aussi S1-17). Dans les établissements, les sujets qui le nécessitent peuvent faire l'objet d'analyse de cause avec les parties prenantes.

Au regard des dispositifs existant et de l'information sans cesse renouvelée sur leur existence, l'Entreprise considère que ses salariés en ont une connaissance suffisante et estime qu'ils leur font confiance.

3.3.1.4. Les actions et initiatives [S1-4] et leur mesure [S1-5]

Devenir l'employeur de référence implique un engagement fort de prendre soin des équipes et de construire avec elles l'avenir des métiers afin de relever les nombreux défis que l'Entreprise embrasse : crise des vocations, problématiques de pénibilité de certains métiers, perspectives de carrières parfois restreintes, mutation du rapport au travail avec notamment l'exigence d'un meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle, souhait du salarié de donner du sens à son métier et/ou de rechercher de l'autonomie…

Les actions et initiatives pour instaurer une culture du « prendre soin de soi » prennent différentes formes et s'inscrivent dans le temps long :

- sensibilisation sur des enjeux clés de santé et d'hygiène de vie ;
- accès à une mutuelle qualitative pour éviter la renonciation aux soins ;
- facilitation de l'accès au sport dans les structures : émulation collective, routines d'éveil musculaire à la prise de poste pour éviter de se blesser, mise à disposition dans certains SMR des plateaux techniques pour les professionnels en dehors des accès patients, partenariat avec des associations sportives locales… ;
- démarche de prévention des risques physiques (animée par un réseau de référents) : sensibilisation des équipes, analyse des accidents, investissements dans les rails de transfert, participation à la conception et l'expérimentation d'un exosquelette… ;
- actions pour la santé mentale : enquête annuelle « Comment allez-vous ? » permettant d'avoir une vision globale sur la santé et le bien-être des équipes chez LNA Santé, sensibilisations et formations proposées sur les thématiques de santé mentale (gestion du stress, risques psychosociaux…), mise à disposition d'une ligne d'écoute et de soutien psychologique *via* le prestataire Pros-Consulte, expérimentation de la formation PSSM (Premier Secours en Santé Mentale)… ;
- prévention des violences sexistes et sexuelles : sensibilisation des équipes à travers des communications, formation sur les violences sexistes et sexuelles au travail, mise en place d'un référent RPS et harcèlement groupe et des référents harcèlement sexuel désignés parmi les membres CSE des établissements, mise en place d'une plateforme d'alerte… ;
- développement d'une politique sociale en soutien des collègues aidants : mise en place du don de jour et de chèques CESU cofinancés au bénéfice des professionnels rencontrant une situation d'une particulière gravité, déploiement de sensibilisations et de formations sur les salariés aidants… ;
- actions pour éviter la désinsertion professionnelle de salariés touchés par un accident, une maladie, un handicap : mise à disposition du service d'assistance sociale externe Lumanisy pour les professionnels en arrêt depuis plus de 3 mois, dispositif d'accompagnement au retour à l'emploi *via* le prestataire Prévia, démarche de maintien dans l'emploi… ;

Toutes ces thématiques s'appliquent plus particulièrement aux établissements français des activités médico-sociales et sanitaires. Elles sont traduites dans l'accord QVCT, récompensé en 2024 par le prix de l'innovation sociale décerné par News Tank RH Management.

Les établissements belges s'approprient certaines thématiques de sensibilisation et prévention proposées par l'Entreprise et les adaptent selon leurs besoins dans le respect de leur cadre réglementaire et législatif.

En 2025, cela s'est concrétisé par l'organisation de différentes campagnes auxquelles ont participé les établissements : Dizaine de la QVT, Octobre Rose, Movember, Journée des violences faites aux femmes, Challenges sports santé inter-établissements, Journée des aidants, Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées.

Pour les établissements français, la réduction des impacts négatifs se mesure aussi au travers du taux d'effectif restreint (absences injustifiées, maladies, maladies professionnelles, AT) limitées aux absences inférieures à 6 mois qui s'est établi à 5,3 % en 2025 (pour une cible inférieure à 5,5 % à horizon 2027).

D'autres illustrations sont fournies dans les pages suivantes en lien avec les ESRS concernées.

Par l'application de la symétrie des attentions, par les valeurs promulguées, par la bienveillance érigée en principe de management, par le maintien d'un dialogue permanent, par l'organisation des établissements en unité de vie ou de soin, par la mise à disposition d'outils de travail de qualité, l'Entreprise considère que ses pratiques n'exacerbent pas les incidences négatives sur ses effectifs, en ayant conscience de la difficulté d'assurer la permanence des soins auprès de patients/résidents/proches aidants fragilisés dans un accompagnement 7 jours/7 et 24h/24.

Comme indiqué dans le paragraphe ESRS 2 SBM-3 relatif à la description des IRO, les risques matériels se concentrent sur la continuité d'activité de chacun des établissements sur leur territoire, laquelle peut être impactée par les difficultés de recrutement, dans le contexte d'une activité réglementée et dépendante des financements publics de l'Assurance Maladie (Inami en Belgique) et des départements (pour les EHPAD). Aussi les politiques RH déployées par l'Entreprise visent à renforcer l'attractivité des métiers et (re) donner du sens aux métiers du soin. La mesure de ces politiques se fait au travers d'indicateurs objectivés comme le taux de rotation, le taux d'absentéisme ou encore le taux de satisfaction des salariés. Voir aussi les paragraphes S1-6 et S1-15.

3.3.1.5. Portrait des collaborateurs : caractéristiques des salariés de l'entreprise [S1-6]

Les établissements de LNA Santé sont des acteurs économiques locaux très ancrés, créateurs d'emplois stables et non délocalisables. Les besoins en accompagnement et en soins qui s'intensifient d'année en année, du fait de l'évolution démographique et sociétale, offrent une vision à long terme et de réelles perspectives de carrières.

La très grande majorité des effectifs est située en France, particulièrement en région Île-de-France et dans le Grand Ouest. L'entreprise renforce également ses effectifs sur les autres territoires d'implantation par une politique d'emploi active.

Nombre de salariés *(effectifs)*, toutes géographies	au 31/12/2025	au 31/12/2024
Auvergne/Rhône-Alpes	403	389
Bretagne	666	641
Centre/Val-de-Loire	1 121	958
DROM COM	24	20
Grand-Est	18	18
Haut-de-France	594	573
Île-de-France	2 567	2 408
Normandie	1 187	1 099
Nouvelle-Aquitaine	584	602
Occitanie	161	158
Pays de la Loire	1 505	1 434
Provence-Alpes-Côte d'Azur	841	806
sous total France	**9 671**	**9 106**
sous total Belgique	**463**	**513**
sous total Pologne	**233**	**159**
TOTAL SALARIÉS, PERSONNEL PROPRE	**10 367**	**9 778**

Les métriques relatives aux effectifs contenus dans les sections S1-6 et suivantes sont issues des systèmes d'information de l'Entreprise, qui en assure le contrôle et la sincérité.

Les données pour la Pologne sont en cours de structuration. Seules quelques données sur l'effectif au 31 décembre 2025 sont présentées lorsqu'elles sont disponibles. La part des effectifs polonais sur le total de l'Entreprise représentant environ 2 %, l'absence d'information détaillée n'est pas considérée comme pouvant entraîner un biais de compréhension dans le présent rapport.

Pour la Pologne, sont prises en compte les typologies de contrat suivantes : Umowa o pracę (UOP), contrat de droit social régi par le Code du travail (D.U.2023.1465 du 2023.07.31) – l'équivalent des contrats de travail en droit français – et Umowa Zlecenie (UZ), contrat de droit civil dit « de mandat », régi par le Code civil, TITRE XXI intitulé : Mandat (de l'art. 734 à l'art. 751) par lequel le mandataire s'engage à accomplir un acte juridique spécifique pour le compte du mandant. Au cas d'espèce, la personne est embauchée pour rester un nombre d'heures selon un taux horaire (pas d'équivalent en France).

La 3e typologie de contrats usitée en Pologne – « B to B » – est évoquée en [S1-7] ci après.

Informations sur les effectifs par sexe

Nombre de salariés *(effectifs)*, toutes géographies	au 31/12/2025	au 31/12/2024
Masculin	1 877	1 740
Féminin	8 490	8 038
Autres	0	0
Non déclaré	0	0
TOTAL SALARIÉS, PERSONNEL PROPRE	**10 367**	**9 778**

Nombre de salariés dans les pays où l'entreprise compte au moins 50 salariés ou représentant au moins 10 % du total des salariés

Nombre de salariés *(effectifs)*, toutes géographies	au 31/12/2025	au 31/12/2024
France	9 671	9 106
Belgique	463	513
Pologne	233	159
TOTAL SALARIÉS, PERSONNEL PROPRE	**10 367**	**9 778**

Nombre d'ETP moyen salariés dans les pays

ETP moyen, toutes géographies	au 31/12/2025	au 31/12/2024
France	7 911	7 549
Belgique	325	368
Pologne	170	128
TOTAL SALARIÉS, PERSONNEL PROPRE	**8 406**	**8 045**

Les ETP sont calculés selon le temps de travail du pays c'est-à-dire sur une base mensuelle de 151,67 heures en France, de 164,54 heures en Belgique et, en Pologne, de 173,33 heures pour les effectifs non médicaux et 164,31 heures pour les effectifs médicaux.

Ils englobent les salariés intégrés au cours de l'exercice (calcul *prorata temporis*) en lien avec les développements réalisés, croissances externe et organique [1]. Cette donnée est à rapprocher de celle figurant dans le rapport financier (note 2 Effectif au 31/12/2025).

Informations sur les salariés par type de contrat, ventilées par sexe

Effectif, au 31/12/25	Femme	Homme	Autres	Non déclaré	Total 2025	Total 2024
Nbre salariés (y compris effectif polonais)	**8 490**	**1 877**	**0**	**0**	**10 367**	**9 619**
Nbre salariés permanents *	7 092	1 544	0	0	8 636	8 139
Nbre salariés temporaires *	1 208	290	0	0	1 498	1 480
Nbre salariés au nombre d'heures non garanti	0	0	0	0	0	0
Nbre salariés à temps plein *	6 343	1 475	0	0	7 818	7 331
Nbre salariés à temps partiel *	1 957	359	0	0	2 316	2 288
TOTAL SALARIÉS *	**8 300**	**1 834**	**0**	**0**	**10 134**	**9 619**

** effectif hors Pologne, la répartition salariés permanents / temporaires et la ventilation salariés à temps plein / temps partiel n'étant pas disponible.*

(1) Création des HAD de Caen et Rouen, montée en charge de l'HAD Eure et Loir, reprise crèche Les Enfants d'abord, ouverture de l'Ehpad Les Jardins de l'Ourcq.

Les effectifs correspondent aux personnes physiques présentes dans l'Entreprise au 31 décembre 2025, sur les périmètres France + Belgique. Information non disponible pour la Pologne mais non significative. + rappel des données au 31 décembre 2024.

Pour le périmètre France + Belgique, un salarié est « permanent » lorsqu'il est en contrat à durée indéterminée (CDI). *A contrario*, il est considéré comme « temporaire » si le contrat prévoit une durée déterminée. La notion de temps plein/temps partiel se mesure selon les règles de temps de travail du pays (voir ci-dessus, le paragraphe relatif aux ETP).

Les équipes sont très majoritairement féminines, quelles que soient les activités et les géographies avec en moyenne, 82 % de salariées femme.

L'activité principale de l'Entreprise se situe en France sur ses métiers historiques, EHPAD, SMR et HAD.

Le poids des effectifs crèches est marginal avec à peine 1 % des effectifs.

À l'international, la Belgique totalise 4,5 % des effectifs totaux et la Pologne 2,3 %. Pour ces raisons les indicateurs sont basés essentiellement sur l'activité France, sauf précision contraire.

L'attractivité des plannings proposés au sein des établissements repose notamment sur une limitation du recours au temps partiel, LNA Santé souhaitant privilégier autant que possible les contrats à temps plein. La continuité de l'accompagnement des personnes accueillies nécessite par ailleurs un recours significatif aux contrats à durée déterminée. En effet, lors d'absences des titulaires pour des raisons diverses (congés payés, maladie, accident de travail, maternité, autres…), le remplacement s'avère indispensable.

Riche d'une centaine de métiers dans les filières soignantes, hôtelières, administratives et services techniques, l'Entreprise recherche en permanence du personnel qualifié, particulièrement sur certaines fonctions en tension (soignants, kinésithérapeutes, pharmaciens, restauration notamment).

1 452 salariés ont été recrutés en CDI durant l'année (dont 58 en Belgique) (1).

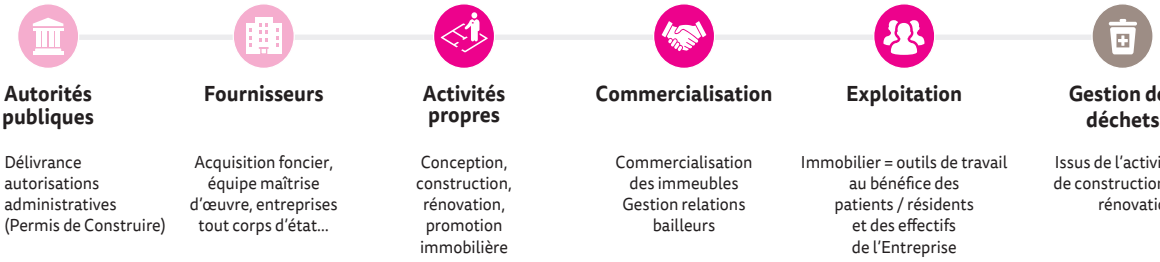
Pour leur recrutement, les établissements sont appuyés par une agence interne.

1 757 salariés ont quitté l'Entreprise en 2025 (périmètre France + Belgique (2)). Les départs à l'initiative de l'employeur sont en baisse, alors que ceux à l'initiative des salariés augmentent en particulier sur les métiers en tension qui connaissent plus d'instabilité.

Le taux de rotation (3) des salariés en France s'établit à 22,4 %. Il se calcule en rapportant à l'effectif moyen de la période des établissements du périmètre France (à l'exclusion des sites n'ayant pas 12 mois d'activité pleine sur la période), le nombre de sorties CDI hors mutation. En Belgique, le taux de rotation ressort à 1,10 %.

3.3.1.6. Effectifs externes de l'entreprise [S1-7]

L'Entreprise emploie majoritairement des salariés mais travaille également avec les professions libérales des métiers de la santé dans sa chaîne de valeur.



Il s'agit, des personnels médicaux et soignants qui interviennent au plus proche des patients et résidents sous le statut de libéral (en France) ou « B to B » (Pologne) :

- les infirmières libérales et kinésithérapeutes en HAD

L'activité d'HAD consiste à prendre en soin des patients à leur domicile et nécessite pour LNA Santé de coordonner les différents intervenants, qu'ils soient salariés ou sous statut libéral. Ces travailleurs externes concourent au même objectif au bénéfice du patient et doivent adhérer aux principes de la politique médicale et aux valeurs de l'Entreprise.

Leur intervention est très variable d'une structure à l'autre, d'un moment de l'année à l'autre, s'adaptant au volume d'activité de chaque territoire, pouvant représenter quasiment 100 % de l'activité comme à Mayotte ou simplement quelques heures au chevet du patient.

(1) Chiffre non disponible pour le périmètre polonais.
(2) Il s'agit des sorties des effectif France + Belgique en CDI hors mutations ; exclusion Pologne.
(3) France : 1 752 sorties ; Belgique : 5 sorties ; Les informations sur le nombre de sorties et le taux de rotation ne sont pas disponibles pour le périmètre Pologne.

Afin d'estimer un équivalent d'ETP (Effectif Temps Plein) des infirmières et kinésithérapeutes intervenant en libéral sur les territoires couverts par l'HAD, le montant cumulé des honoraires versés aux libéraux est divisé par le coût moyen d'un poste salarié de la même catégorie. L'activité des infirmières libérales représente ainsi en 2025 121 ETP et celle des kinésithérapeutes 20,6 ETP, accompagnant la croissance de l'activité avec un doublement des effectifs libéraux côté infirmières et une variation de + 50 % pour les kinésithérapeutes.

Par rapport aux effectifs salariés, cela correspond à environ 15 % du total des ETP moyen HAD en 2025.

- les médecins libéraux dans les cliniques

De par leurs interventions dans les blocs opératoires, les chirurgiens assistés par les anesthésistes génèrent l'activité des cliniques. Liée par contrat d'exercice libéral avec chacun d'eux, l'Entreprise s'assure que les praticiens partagent la même vision au service du patient.

Afin d'estimer un équivalent d'ETP (Effectif Temps Plein) des praticiens libéraux, LNA Santé s'appuie sur l'activité des blocs opératoires : nombre d'interventions par an, niveau d'activité des blocs à l'année (nombre d'heures d'utilisation). Sur ces bases, l'activité des praticiens libéraux est estimée à 26,2 ETP en 2025, 16,7 ETP de chirurgiens et 9,5 ETP d'anesthésistes.

- d'autres praticiens libéraux interviennent dans le cadre de certaines spécialités comme la psychiatrie et les médecins traitants dans les EHPAD. L'entreprise collabore également avec d'autres catégories de professionnels non-salariés, essentiellement dans les EHPAD, mais de façon non significative. À ce jour, l'entreprise ne centralise pas d'information sur ces personnels.
- les intervenants en « B to B » dans les établissements polonais

À côté des salariés sous contrat de travail classique (régi par le Code du travail) ou sous contrat de mandat (régi par le Code civil), une partie des effectifs des établissements polonais sont en « B to B », contrat régi par le Code civil, qui instaure une relation commerciale entre deux opérateurs économiques, l'établissement et l'intervenant. En 2025, ces travailleurs de la chaîne de valeur représentent près de 56 ETP soit environ 25 % des effectifs polonais.

3.3.1.7. Couverture des négociations collectives [S1-8]

Le nombre de salariés couverts par une convention collective n'est à ce jour pas une donnée suivie par l'Entreprise. Cependant LNA Santé est implantée dans trois pays européens, régis chacun par leur propre droit du travail :

- en France, trois conventions collectives sont appliquées selon le secteur d'activité : convention collective unique (CCU du Synerpa) pour le secteur médico-social, ; convention FHP pour le secteur sanitaire, et convention des Entreprises de service à la personne pour l'activité crèche ;
- en Belgique : les quatre établissements dépendent de la commission paritaire 330.01 ;
- en Pologne, les conventions collectives existent mais elles ne sont pas très répandues. L'activité polonaise de LNA Santé applique le Code du travail de 1974 (Kodeks Pracy).

Au regard de ce qui précède on peut estimer à environ 97 % le nombre de salariés bénéficiant d'une convention collective (base effectif France + Belgique sous convention – soit 10 102 salariés – rapporté à l'effectif total).

Taux de couverture	Salariés EEE*	Salariés Non EEE*	Représentation sur le lieu de travail *
0-19 %	Pologne		100 %
20-39 %			
40-59 %			
60-79 %			
80-100 %	France/Belgique		100 %

S'agissant du dialogue social, chaque géographie dispose de sa représentation permettant d'estimer que 100 % des salariés sont couverts par un représentant des travailleurs.

3.3.1.8. Métriques de diversité [S1-9]

Comme indiqué dans les pages précédentes, les établissements de l'Entreprise sont des unités décisionnelles dont le fonctionnement s'appuie sur le principe de délégation et de subsidiarité et repose sur les Comités de direction dans chaque site opérationnel. Aussi l'Entreprise définissait la notion d'encadrement supérieur au-delà du niveau de responsabilité N-2 par rapport à la gouvernance. C'est pourquoi l'Entreprise a publié en 2024 la répartition des salariés avec le statut cadre.

Toutefois pour répondre à l'AR. 71 de la norme ESRS S1-9 [1], le tableau ci-dessous est modifié et précise les effectifs inclus dans les définitions « d'encadrement supérieur » au sens de la CSRD et de « top management ».

L'encadrement supérieur au sens de l'AR. 71 regroupe la direction générale, les membres du COMEX et du COMIL, les CFO et COO de la plateforme Pologne et le DG de l'activité crèche.

(1) Lorsqu'elle prépare les informations à publier concernant la mixité hommes-femmes au niveau de l'encadrement supérieur, l'entreprise applique la notion d'encadrement supérieur définie en tant que niveau inférieur d'un ou deux niveaux à celui des organes d'administration et de surveillance.

Répartition par sexe de l'encadrement supérieur (en nombre et en %)

	au 31/12/25 *(effectifs)*	au 31/12/25 *(%)*	au 31/12/24 *(effectifs)*	au 31/12/24 *(%)*
Masculin	24	71 %	23	70 %
Féminin	10	29 %	10	30 %
Autres	0	0 %	0	0 %
Non déclaré	0	0 %	0	0 %
TOTAL SALARIÉS, PERSONNEL PROPRE	**34**	**100 %**	**33**	**100 %**

Les effectifs correspondent aux personnes physiques, présentes dans l'Entreprise au 31 décembre de l'année N.

Répartition par sexe du top management (en nombre et en %)

	au 31/12/25 *(effectifs)*	au 31/12/25 *(%)*	au 31/12/24 *(effectifs)*	au 31/12/24 *(%)*
Masculin	61	49 %	53	53 %
Féminin	63	51 %	60	47 %
Autres	0	0 %	0	0 %
Non déclaré	0	0 %	0	0 %
TOTAL SALARIÉS, PERSONNEL PROPRE	**124**	**100 %**	**113**	**100 %**

Les effectifs correspondent aux personnes physiques, présentes dans l'Entreprise au 31 décembre de l'année N.

Le top management de l'Entreprise est élargi aux Directions d'établissement.

Répartition des salariés par tranche d'âge

Effectif, exclusion de la Pologne	au 31/12/25 *(effectifs)*	au 31/12/25 *(%)*	au 31/12/24 *(effectifs)*	au 31/12/24 *(%)*
Moins de 30 ans	2 480	24 %	2 481	26 %
Entre 30 et 50 ans	5 182	51 %	4 792	50 %
Plus de 50 ans	2 472	24 %	2 346	24 %
TOTAL SALARIÉS	**10 134**	**100 %**	**9 619**	**100 %**

Les effectifs correspondent aux personnes physiques présentes dans l'Entreprise au 31 décembre de l'année N, sur le périmètre France + Belgique. Information non disponible pour la Pologne mais non significative (moins de 2 % du total).

3.3.1.9. Salaires décents [S1-10]

La pandémie mondiale de Covid 19 a mis en évidence dans certains pays la vulnérabilité économique des travailleurs faiblement rémunérés et de leurs familles. Cela a conduit les organismes internationaux tels l'Organisation Internationale du Travail (OIT), le Pacte mondial de l'ONU à mettre en avant la notion de salaire décent (ou « Living Wage » en anglais/ salaire vital). Mais s'il est reconnu dans le monde qu'un salaire minimum vital – permettant à tout salarié de subvenir à ses besoins essentiels (nourriture, eau, logement, éducation, santé, le transport et prévoyance en cas d'événements imprévus), ainsi que ceux de sa famille – est une condition nécessaire à un travail décent, aucune définition universelle ne fait, à ce jour, consensus. De plus, aucun montant monétaire, proportionnel au coût de la vie du pays, n'était unilatéralement accepté pour définir une telle rémunération en 2024. Toutefois le Conseil d'administration de l'OIT a approuvé en mars 2025 un accord sur la question du salaire vital conclu lors d'une réunion d'experts sur les politiques salariales, ouvrant la voie à de nouveaux travaux sur l'estimation et l'opérationnalisation du salaire décent. LNA Santé suivra avec intérêt ses évolutions pour étudier leur applicabilité à l'Entreprise.

Compte tenu des conditions économiques et sociales de ses trois géographies (France, Belgique, Pologne), notamment l'existence de salaires minimaux, LNA Santé considère assurer un salaire décent à l'ensemble de ses effectifs qui leur permet de subvenir à leurs besoins essentiels et à ceux de leurs familles.

Pour mémoire, le salaire minimum brut qui s'imposait en 2025 était de 1 802 € en France (valeur du SMIC), 2 070 € en Belgique (RMMMG, Revenu Minimum Mensuel Moyen Garanti) et 1 091 € en Pologne (*source* : Eurostat, extraction du 9 septembre 2025).

- politique de rémunération

Dans l'Entreprise, le salaire n'est qu'une composante du revenu. Face aux tensions RH que connaît l'ensemble du secteur de la santé, l'Entreprise améliore dans la durée sa politique de rémunération et d'avantages sociaux avec pour objectif de soutenir le pouvoir d'achat des professionnels dans un contexte d'inflation mais aussi agir sur l'attractivité et la fidélisation et affirmer encore plus clairement ses singularités et se démarquer.

Par ailleurs, des mécanismes incitatifs valorisent les professionnels ambassadeurs de l'entreprise (cooptation) et les efforts individuels de chacun en faveur de la réduction de l'empreinte carbone (mobilité durable).

- le dispositif d'intéressement et de participation

En complément de leur salaire individuel, les professionnels en France bénéficient de deux dispositifs de rémunération collective qui valorisent le travail en équipe, la coopération et permettent le partage des résultats atteints collectivement :

- la participation aux résultats de l'entreprise est un dispositif légal qui permet de redistribuer aux professionnels une partie des bénéfices réalisés au niveau de l'entreprise ;
- l'intéressement à la performance de l'établissement est un dispositif supplémentaire et facultatif qui permet de valoriser l'engagement des équipes de l'entreprise sur des critères indispensables à son bon fonctionnement et à sa performance économique.

Au 31 décembre 2025, les différents accords encadrant le dispositif d'intéressement couvrent ainsi 92 % des effectifs de LNA Santé.

Ces dispositifs ouvrent accès à une offre d'épargne salariale adaptée pour accompagner des projets à moyen ou long terme (notamment le FCPE Nobélia, investi en actions de LNA Santé) ou pour préparer sa retraite *via* le plan d'épargne Groupe et le Plan d'Épargne Retraite Collectif :

- l'actionnariat salarié

L'histoire de la gouvernance partagée, initiée il y a 10 ans avec la création d'une première société réunissant des cadres de l'entreprise, a connu un tournant majeur en 2021 et 2022 au terme d'une opération exceptionnelle d'actionnariat salariés avec :

- une augmentation de capital réservée aux salariés et abondée par le Groupe : *via* le Plan Épargne Entreprise, les salariés ont pu investir à des conditions préférentielles dans le fonds Nobelia (FCPE investi en titres de LNA Santé) ;
- la création de la Société LNA Ensemble qui fédère près de 600 salariés associés, engagés pour sept ans. LNA Ensemble est représentée au Conseil d'administration de LNA Santé.

Ainsi, près de 10 % du capital de l'entreprise est aujourd'hui détenu par plus de 2 000 salariés de tous horizons (de toutes les régions, de tous les établissements, de tous les métiers…) au travers de ces deux véhicules complémentaires. Cette gouvernance partagée avec les équipes vient développer la culture entrepreneuriale interne et trouve une vraie cohérence avec l'ADN d'entreprise familiale de LNA Santé.

Un salarié actionnaire se définit comme une personne travaillant au sein du périmètre consolidé du Groupe LNA Santé, présent au 31/12/N et détenant des actions de LNA Santé *via* le FCPE Nobelia ou LNA Ensemble.

Nombre de salariés actionnaires au 31/12/25 : 1 982 (à comparer à 2 006 en 2024, la baisse s'expliquant par les mouvements de personnel : départ à la retraite, mobilité externe liée à de nouveaux projets professionnels).

Pourcentage de détention du capital par des salariés actionnaires : 9,7 % au 31/12/25.

Ces 2 indicateurs sont suivis dans le cadre des financements corporate du groupe à côté de Kpi sur la réduction des consommations d'énergies et sur les actions envers les aidants).

Dans le cadre de l'amélioration de la transparence et de la valorisation de sa politique de rémunération, LNA Santé a engagé en 2025 un travail de préparation à la mise en place d'un Bilan Social Individuel (BSI) destiné à l'ensemble de ses professionnels en CDI. Le lancement de ce dispositif est prévu début 2026 sur l'ensemble des établissements.

Le BSI constitue un support pédagogique permettant à chaque professionnel d'avoir une vision globale et consolidée de sa rémunération et de ses avantages sociaux sur une année complète au sein de LNA Santé.

Ce dispositif répond à plusieurs objectifs en lien avec l'ambition collective de « devenir l'employeur de référence des professionnels de santé ». Il permet notamment de mieux valoriser la politique RH et les avantages sociaux proposés par l'Entreprise, de renforcer la transparence autour des éléments de rémunération et de favoriser une meilleure compréhension par chaque professionnel de l'ensemble des composantes de son package global.

En offrant une lecture plus claire et complète de la contribution de l'Entreprise, cet outil vise également à renforcer la reconnaissance et l'engagement des professionnels.

3.3.1.10. Protection Sociale [S1-11]

En France, comme en Belgique et en Pologne, il existe un système de protection sociale contre les pertes de revenus dues aux évènements majeurs de la vie. Aussi tous les salariés de l'Entreprise, selon le pays dans lequel ils sont salariés, sont couverts en cas de maladie, chômage, accident du travail et handicap acquis, congé parental et départ à la retraite.

Au sein des établissements français, les salariés bénéficient *via* leur contrat de travail de couvertures complémentaires :

- régime de prévoyance sécurisant les salariés et leurs ayants droit face aux aléas de la vie et permettant le bénéfice d'indemnités en cas d'arrêts de travail, d'invalidité voire de décès ;
- régime de retraite complémentaire ;
- régime mutuelle/frais de santé : régime unique commun à l'ensemble du personnel permettant à chacun, quel que soit son statut, d'accéder aux mêmes conditions (garanties/tarifs) et de choisir l'offre la plus adaptée à ses besoins ; service d'assistance sociale.

Ces couvertures complémentaires ne sont pas déployées en dehors de la France.

L'Entreprise propose des solutions d'accompagnement et de soutien accessibles gratuitement à l'ensemble des professionnels :

- un service d'assistance sociale qui offre un accompagnement concret dans des démarches variées : logement, emploi, santé, retraite, budget, famille… et se met à disposition des professionnels confrontés à des arrêts de longue durée pour favoriser leur retour à l'emploi ;
- des possibilités d'accompagnement sur-mesure des professionnels éloignés de l'emploi ;
- une ligne de soutien psychologique joignable 24h/24 et 7j/7 couplée à une intervention de psychologue sur site en cas de crise affectant les équipes.

3.3.1.11. Les salariés en situation de handicap [S1-12]

En 2025, LNA Santé emploie en France 354 salariés handicapés soit 4,55 % de ses effectifs (tels qu'utilisés pour le calcul d'assujettissement - calcul de la OETH [1]), à savoir moyenne annuelle au prorata du temps de présence, hors CDD de remplacement, contrat professionnel/apprentissage, stagiaires). Aucun salarié handicapé en Belgique ou en Pologne ne s'ajoute à ce décompte.

LNA Santé est engagée pour promouvoir, développer et faciliter l'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap. L'Entreprise marque ainsi sa volonté de :

- faire évoluer les regards de chacun sur le handicap grâce à la formation, la sensibilisation et la communication (dont la promotion même de la démarche en interne et en externe) ;
- renforcer l'accueil de travailleurs handicapés sur les différents métiers de l'entreprise (soignants mais aussi hôtellerie, restauration et les métiers administratifs) par le biais du recrutement (dont l'alternance), et d'actions favorisant l'intégration ;
- préserver la santé des professionnels rencontrant des difficultés à occuper leur poste, par le maintien dans l'emploi ou l'accompagnement au retour à l'emploi.

Cette démarche volontariste a conduit l'Entreprise à signer une première convention de politique d'emploi des personnes en situation de handicap en lien avec l'Agefiph entre 2020 et 2023. Cette dernière a notamment permis de structurer la démarche handicap autour d'une équipe et de mener des actions de sensibilisation et de communication auprès d'un large public. Compte tenu de la progression qui a pu être observée et au regard des enjeux croissants en matière de maintien dans l'emploi et de sécurisation des parcours professionnels, l'Entreprise s'est engagée en 2025 dans la signature d'une convention thématique de 2 ans ayant pour objectif de travailler sur des actions contribuant à offrir à chacun des moyens de rester en emploi dans un environnement de travail sécurisé, épanouissant et respectueux des enjeux de santé au travail. Cette convention visera ainsi à renforcer les actions de maintien dans l'emploi, à sensibiliser et à identifier les risques de désinsertion professionnelle, tout en expérimentant de nouvelles pistes de reclassement.

3.3.1.12. Formation et développement des compétences [S1-13]

3.3.1.12.1. Formation

Tout au long de leur parcours, les équipes sont accompagnées pour développer leurs compétences, un levier indispensable à une prise en soin à la fois qualitative et innovante mais également à une fidélisation durable. En lien avec ces enjeux, l'entreprise souhaite se positionner comme entreprise apprenante.

À ce titre, l'école LNA Formation est un partenaire privilégié des établissements depuis plus de 15 ans.

Titulaire de la certification Qualiopi, elle s'appuie sur un réseau de plus de 80 formateurs internes qui diffusent leur savoir, leur technique et la culture d'entreprise de LNA Santé sur différentes thématiques de formation. Exemples : Bientraitance, Logiciel Netsoins (dossiers de soin, suivi du projet de vie du résident), Snoezelen, Troubles neuro-évolutifs, Management, Prévention des Risques liés à l'Activité Physique, Formations Métiers, etc.

Ces professionnels exercent leur métier au sein des établissements et dédient une part de leur temps à la formation de leurs collègues. En leur confiant la construction et l'animation de ses modules, l'école LNA Formation peut valoriser leurs expertises et s'adapter précisément aux besoins métiers.

(1) OETH : Obligation d'Emploi de Travailleur Handicapé.

Devenir formateur, tuteur ou encore référent métier sont autant de missions ou rôles qui permettent de diversifier sa pratique et dynamiser son parcours professionnel. LNA Santé est aussi en mesure de proposer des perspectives variées (mobilités, évolutions…) liées à la variété de ses métiers, secteurs d'activité et implantations géographiques.

Au sein du Groupe, en 2025, 4 039 participants et 160 contrats apprentis professionnels ont suivi des formations en France pour un total de 258 326 heures, représentant un nombre moyen de 61,5 heures de formation (contre 71 h en 2024) par salarié formé.

Sur la base des effectifs moyens présents sur la période 2025, sur le périmètre France + Belgique, le nombre moyen d'heures de formation par salarié s'élève à 12,6 heures en 2025.

Nbre moyen d'heures de formation par salarié, France (hors crèche)	2025	2024
Masculin	11,0	10,8
Féminin	12,7	13,3
TOTAL EFFECTIF PROPRE	**12,4**	**12,9**

L'information par salarié et par sexe n'est disponible que sur le périmètre France.

Pour la Belgique, les établissements totalisent 4 869 heures de formation, soit une moyenne de 11,2 h par salarié. L'Entreprise n'était pas en capacité de produire la donnée en 2024. Elle devrait améliorer l'information en 2026 pour avoir une donnée disponible par genre.

Par ailleurs, dans le cadre de la mise en œuvre des engagements pris dans l'accord QVCT/GEPP/DERSITE, LNA Santé a engagé en 2025 un travail structurant autour des parcours professionnels. L'objectif était de mieux modéliser le parcours professionnel au sein de l'Entreprise, autour de marqueurs clairs, afin de renforcer la lisibilité des évolutions possibles et d'accompagner chacun dans la construction de son projet professionnel.

Dans cette perspective, le site « Mon Parcours » a été développé afin de faciliter l'accompagnement des parcours professionnels au sein de LNA Santé. Destiné à l'ensemble des acteurs – équipes RH, managers et professionnels – il regroupe les informations clés relatives à l'évolution professionnelle, aux dispositifs de formation et aux Journées Métiers.

Véritable outil d'aide à la réflexion et à la décision, il constitue un support pour nourrir les échanges autour des projets professionnels. Le site propose désormais six parcours de carrière permettant de mieux visualiser les évolutions possibles et d'identifier les différentes étapes d'un parcours au sein du groupe.

Cet outil a vocation à continuer d'évoluer afin de s'adapter aux besoins des métiers et aux transformations du secteur de la santé.

3.3.1.12.2. Évaluation des performances

Les salariés de l'Entreprise bénéficient d'évaluations régulières de leurs compétences et de leurs performances. La mise en place de ces entretiens se fait à l'échelle de chaque établissement. Ils sont réalisés par les chef(fe)s de services et managers de proximité. Si ces entretiens figurent dans les dossiers individuels du personnel, ils ne sont pas informatisés et ne font pas l'objet d'un suivi ni d'une consolidation de la donnée. Toutefois pour la 1re fois en 2025, les établissements ont été sollicités pour répondre à un questionnaire sur le nombre d'entretiens annuels réalisés avec les professionnels pour que l'Entreprise procède à une estimation de cet indicateur (cf. Note méthodologique). Les résultats sont reportés ci-dessous pour le périmètre France + Belgique, hors crèches.

Nombre estimé d'évaluations	Total 31/12/25
France	5 996
Belgique	183
Pologne	nc
TOTAL ÉVALUATIONS, PERSONNEL PROPRE	**6 179**

3.3.1.13. Santé et sécurité [S1-14]

3.3.1.13.1. La Prévention

La prévention est au cœur des préoccupations de l'Entreprise. Les professionnels du secteur sont particulièrement exposés aux risques liés à l'activité physique, la manipulation des personnes et la manutention des charges, représentant plus de la moitié des accidents du travail recensés. Dans ce contexte, la prévention des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail sont depuis toujours une préoccupation majeure de l'entreprise.

L'ensemble des actions de prévention menées par LNA Santé vis-à-vis des professionnels se structurent autour de 3 axes :

- renforcer et valoriser l'engagement des professionnels (actions liées à l'intégration, la bientraitance, le modèle managérial entre autres) ;

- accompagner, protéger la santé et l'employabilité (actions de prévention des risques professionnels, service d'assistance sociale, accompagnement retour à l'emploi…) ;
- s'organiser pour mieux s'adapter et assurer la continuité de l'activité.

La prévention s'inscrit en symétrie du prendre soin tourné vers les patients et résidents et se traduit aujourd'hui par un ensemble d'actions et de dispositifs structurants :

- un dispositif de prévention des risques liés à l'activité physique (PRAP) déployé depuis près de dix ans et une démarche de lutte contre les accidents du travail qui s'appuie sur un réseau de référents et formateurs internes, des rôles et rituels clés, des outils d'analyse et de nombreux temps de formations et sensibilisations pour ancrer les bonnes pratiques dès l'intégration ;
- un dispositif dédié de prévention des risques psychosociaux (RPS) ciblée sur la prévention et l'accompagnement sur mesure des éventuelles situations en s'appuyant sur les référents RPS et harcèlement en France [1].

100 % des effectifs est couvert par un système de gestion de la santé et de la sécurité fondé sur les exigences légales du pays d'implantation.

Par ailleurs, de par sa stratégie de concevoir et construire ses propres immeubles en tant qu'outil de travail, LNA Santé s'efforce d'offrir à ses salariés un cadre de travail de qualité.

3.3.1.13.2. Les accidents du travail

Malgré ces actions et dispositifs, le secteur de la santé reste l'un des plus accidentogènes.

	Nombre de salariés *(effectifs)*		
	France	Belgique	Pologne
Nbre de décès	0	0	0
Nbre de cas de maladies professionnelles	13 [1]	na	nd
Nbre de jours de travail perdus en raison de ces évènements	23 733	nd	nd
Nbre d'accidents du travail	633 *	14	nd
Taux de fréquence d'accidents du travail	49,3 % *	9,94	nd
Taux de gravité d'accidents du travail	3,1 % *	0,26	nd

(1) France : maladies professionnelles reconnues par l'Assurance Maladie.
na : non applicable/nd : non disponible
** hors activité crèche.*

Quand elles sont disponibles, les informations sont calculées selon les règles du pays concerné. S'agissant des décès, seuls sont indiqués ici ceux intervenus sur le lieu de travail ou sur un déplacement domicile-travail ou un déplacement professionnel. L'Entreprise n'a pas eu connaissance d'autre décès dû à des accidents et maladies professionnelles sur des tiers extérieurs.

En Belgique, c'est au salarié de faire reconnaître sa maladie professionnelle auprès de l'Agence fédérale des risques professionnels (Fedris) qui est chargée de la prévention et de l'indemnisation de ces maladies. La démarche étant individuelle, elle n'est pas connue de l'Entreprise qui ne peut recenser la donnée.

Les données en Pologne ne sont pas disponibles. Au regard du poids relatif du pays, l'Entreprise considère ces informations comme non significatives.

3.3.1.14. Bien être des salariés et équilibre vie professionnelle/vie personnelle [S1-15]

L'organisation du travail du personnel soignant, marquée par l'impératif de continuité des soins, impose des contraintes horaires importantes. Consciente des défis liés à l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, l'Entreprise s'efforce d'améliorer cette conciliation en mettant en place des solutions visant à offrir plus de flexibilité tout en garantissant la qualité des soins :

- développement de l'application My LNA, dédiée à la QVCT des équipes et qui permet un accès facilité à des informations utiles sur l'organisation et la vie de l'établissement (accès planning, pose des congés, e-learning, avantages sociaux, dispositifs d'accompagnement et de soutien internes…) ;
- accompagnement de la parentalité à travers la mise en place d'autorisation d'absences rémunérées spécifiques (journées dites « enfants malades », journée en cas d'hospitalisation d'un enfant à charge) ;
- recours possible à 1 jour de télétravail par semaine pour les fonctions dont la nature des tâches permet un travail à distance sans pénaliser la continuité de service et d'accueil des patients, résidents et proches aidants ;
- structuration d'un dispositif de soutien spécifique au professionnel aidant notamment pour accompagner les situations d'une particulière gravité à travers la mise en place du don de jours de repos et la contribution au financement de chèques CESU préfinancés ;
- mise en place de dispositifs pour les fins de carrière et notamment possibilité d'aménager son temps de travail à partir de 60 ans ;

(1) En Belgique, la prévention est assurée par la médecine du travail (Securex) avec des Conseillers en prévention spécialisés aspect psychosocial. L'Entreprise a établi un Service Interne de Prévention et de Protection du Travail (SIPPT) dirigé par un Conseiller en Prévention niveau 1 qui supervise ces questions.

possibilité pour les professionnels de se mettre à disposition auprès d'une association reconnue d'intérêt général pendant son temps de travail au travers du dispositif de mécénat de compétences.

Qu'ils travaillent en France, en Belgique ou en Pologne, 100 % des salariés ont droit à des congés familiaux/parentaux de format et de durée différents selon la réglementation du pays. L'Entreprise n'assure pas de suivi spécifique de la donnée (proportion de salariés concernés, répartition selon le sexe).

Le **questionnaire Grandir Ensemble** (GE), administré annuellement auprès des professionnels de LNA Santé, permet d'évaluer sur une échelle de 1 à 5 leur vision et leur engagement vis-à-vis de l'Entreprise. En 2025, ce questionnaire a atteint une participation de 39 %, soit 3 673 répondants, offrant une large représentativité dans les résultats. Les scores obtenus (sur une échelle de 1 à 5) sur le baromètre LNA sont en très légère hausse par rapport à 2024. La fierté d'exercer son métier reste très élevée (4,32 contre 4,28 en 2024), cela continue d'être un levier majeur d'engagement au quotidien pour les équipes. La fierté de travailler chez LNA Santé est en légère progression puisqu'elle passe de 3,88 en 2024 à 3,91 en 2025, tout comme le nombre de professionnels qui recommanderaient l'entreprise à un ami (3,73 contre 3,70 en 2025) et celui de ceux qui considèrent que LNA Santé est une entreprise où il fait bon travailler (3,79 contre 3,74 en 2024). Cette légère hausse observée sur les notes du baromètre est surtout portée par le secteur sanitaire et notamment par les cliniques puisque sur les autres secteurs (médico-social, siège, HAD), on observe plutôt une stagnation voire une très légère baisse des résultats. Le phénomène de convergence dans les résultats se poursuit donc entre les secteurs avec un rattrapage des populations historiquement décrochées (cliniques). Comme les années précédentes, le fait de participer à un temps fort de l'Entreprise (journées métiers, évènements sportifs, formations…) a un impact très positif sur la vision de l'Entreprise et sur l'engagement des professionnels. Concernant l'intérêt des professionnels vis-à-vis du projet stratégique, celui-ci reste fort (49 % des répondants estiment que Grandir Ensemble 3 est plutôt important et très important et 48 % se sentent concernés et très concernés par ce dernier). Enfin à mi-parcours du projet stratégique, la perception de l'avancement de chacun des axes montre une dynamique déjà bien engagée avec un score moyen de 3,4 sur 5 même s'il illustre également, à deux ans de la fin de Grandir Ensemble#3, le chemin restant à parcourir pour atteindre les ambitions fixées.

Parallèlement au questionnaire GE, le **questionnaire « Comment allez-vous »**, administré au mois de juin, permet d'obtenir une vision globale de l'état de santé et du bien-être des équipes de LNA Santé, et d'orienter les actions mises en œuvre afin de poursuivre l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail. En 2025, 3 515 réponses ont été recueillies auprès de l'ensemble des professionnels de LNA Santé, contre 2 408 en 2024, traduisant une participation en progression. Les résultats font apparaître une amélioration de la note attribuée à la question centrale « Comment allez-vous ? », qui atteint 6,7 sur 10, contre 6,24 en 2024. L'édition 2025 intégrait par ailleurs de nouvelles questions relatives à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ainsi qu'à la perception de la charge de travail et du niveau de stress, dont les résultats sont en légère baisse par rapport à l'année précédente. Le sentiment d'exercer un travail utile et de qualité demeure élevé, bien qu'en recul par rapport à 2024. L'introduction de nouveaux items portant sur la formation, la rémunération et les perspectives d'évolution professionnelle fait ressortir des niveaux de satisfaction globalement neutres, situés dans la moyenne. La qualité des relations professionnelles reste un point fort, avec des appréciations toujours positives concernant les relations entre collègues et avec les managers, et très positives concernant les relations avec les personnes accompagnées, en particulier les patients et les résidents. Enfin, le niveau global de satisfaction à l'égard de l'emploi occupé s'établit à 7,1 sur 10.

3.3.1.15. Indice d'égalité Femme/Homme et Écarts de rémunération [S1-16]

Dans le cadre de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, un index « Égalité Professionnelle » a été défini afin de mesurer l'avancée des entreprises en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Basé sur cinq indicateurs – l'écart de rémunération femmes-hommes, l'écart de répartition des augmentations individuelles, l'écart de répartition des promotions, le nombre de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité et le nombre de personnes du sexe sous-représenté parmi les 10 plus hautes rémunérations – cet index doit être au moins égal à 75/100. Au titre de l'année 2025, l'entreprise a obtenu une note de 93 sur 100 (contre 83/100 en 2024).

Des objectifs de progression ont été identifiés pour prendre en compte la forte féminisation des équipes et agir en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, et plus largement de la mixité professionnelle. Ces mesures doivent également permettre de corriger les écarts identifiés dans le cadre de cet Index.

L'engagement de LNA Santé en faveur de l'égalité et de la mixité professionnelle se traduit autour de 4 grandes thématiques :

- sensibiliser et promouvoir la mixité professionnelle et l'égalité femmes/hommes

Afin d'offrir un environnement de travail sécurisant pour chacun, l'entreprise met en place des actions de prévention sur les agissements sexistes, le harcèlement moral et sexuel, et la violence au travail. Un référent RPS et harcèlement et une plateforme de signalement ont également été déployés afin d'accompagner et d'orienter les professionnels confrontés à des situations de violences. Des actions de communication et des temps de sensibilisation sont également organisés pour rappeler les procédures de signalement existantes.

- recruter en intégrant les enjeux de mixité et d'égalité

L'Entreprise s'engage activement contre la discrimination à l'embauche en organisant des sessions de sensibilisation pour les recruteurs, afin de les former aux enjeux liés à l'égalité entre les femmes et les hommes et à la promotion de la mixité au sein des établissements. La déconstruction des stéréotypes de genre notamment sur les métiers du soin est également un axe sur lequel l'Entreprise porte une attention particulière.

- garantir les mêmes évolutions professionnelles et l'égal accès à la formation

L'Entreprise est attentive à assurer les mêmes opportunités d'évolutions et de promotions professionnelles ainsi qu'un accès égal à la formation. Une attention particulière est par exemple portée dans les modalités d'accès à la formation pour limiter l'impact sur la vie et l'organisation personnelle.

- assurer l'égalité salariale entre femmes et hommes

Afin de garantir l'égalité salariale, l'Entreprise sensibilise les managers sur l'importance d'une rémunération équitable, sans distinction de genre, dans les processus d'embauche et d'augmentations individuelles. Par ailleurs, l'Entreprise poursuit l'application des augmentations collectives et veille à ce que les collaborateurs revenant de congé maternité, paternité ou parental bénéficient des mêmes opportunités salariales que leurs collègues, assurant ainsi une égalité dans l'évolution de leurs carrières.

L'écart de rémunération en 2025 entre les femmes et les hommes (désignant la différence de niveau moyen de rémunération [1] entre les salariés hommes et femmes, exprimée en % du niveau de rémunération moyen des travailleurs hommes) s'élève pour les établissements français à 22,6 %. La méthode pondérée donne un résultat de 1,96 %.

En Belgique, compte tenu des grilles barémiques, à ancienneté et diplôme équivalent un salarié homme ou femme perçoit la même rémunération.

Les données en Pologne ne sont pas disponibles. Au regard du poids relatif du pays, l'Entreprise considère ces informations comme non significatives.

Le ratio de rémunération totale s'élève à 14,1 au titre de 2025 [2]. Il mesure la rémunération de la personne la plus payée par rapport à la rémunération totale annuelle médiane de tous les salariés (à l'exclusion de la personne la mieux rémunérée). Voir aussi paragraphe 4.1.4.4 du document d'enregistrement universel.

3.3.1.16. Traitements des plaintes en matière des droits de l'homme [S1-17]

La plateforme d'alerte mise en place dans le cadre de la lutte anti-corruption et du devoir de vigilance permet à tout collaborateur, partenaire, fournisseur ou autre tiers de signaler tout manquement concernant notamment des faits de harcèlement, sécurité au travail ou discrimination et plus généralement des faits de non-respect des lois et réglementations (cf. chapitre consacré au plan de vigilance dans le document d'enregistrement universel). En 2025, aucune plainte n'a été déposée via la plateforme d'alerte concernant des cas de harcèlement, sécurité au travail ou discrimination.

En complément de cette plateforme d'alerte, l'entreprise a mis en place des procédures RH de « Prise en compte et traitement des signalements de harcèlement et violence au travail » permettant d'objectiver les alertes qui seraient remontées *via* les canaux du management ou des représentants du personnel.

Lorsque des éléments concordants permettent d'identifier un risque d'atteinte à la santé, la sécurité ou les conditions de travail, une enquête approfondie est menée.

Au cours de l'année 2025, 6 enquêtes de ce type ont été menées et aucune n'a donné lieu à des amendes ou condamnations.

En 2026, l'entreprise envisagera la mise en œuvre d'un suivi *via* un décompte des procédures RH déclenchées à la suite de plaintes qu'elles mènent ou non à l'ouverture de ce type d'enquête approfondie.

S'agissant du respect des droits humains (travail forcé, traite des êtres humains ou travail des enfants), aucun incident grave n'a été signalé dans l'entreprise et aucune amende, sanction ou compensation n'a été imposée au titre de tels faits.

3.3.1.17. Travailleurs de la chaîne de valeur [S2]

La chaîne de valeur de LNA Santé est principalement composée de prestataires de services (assurance, maintenance, sous-traitance, location de matériels et de véhicules), des bailleurs des ensembles immobiliers dans lesquels les activités sont exploitées, de fournisseurs d'équipements et de mobiliers ainsi que de consommables (notamment médicaments, dispositifs médicaux) et de denrées alimentaires.

L'Entreprise influe très peu sur les travailleurs de la chaîne de valeur, n'ayant que peu de relation directe, voire indirecte avec ces travailleurs. L'analyse de double matérialité n'a pas conduit à considérer ce thème comme matériel.

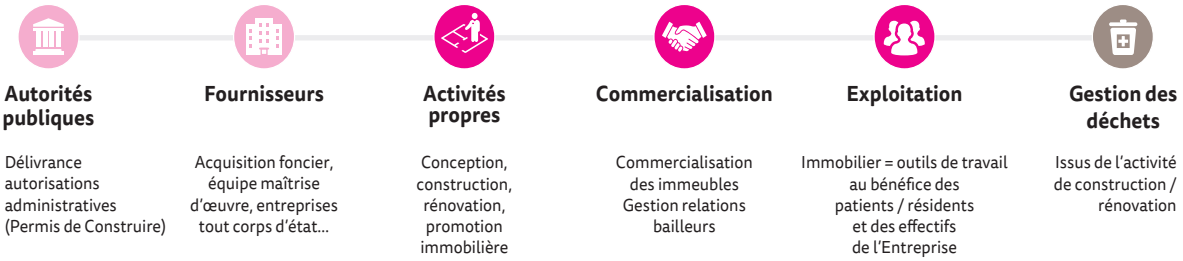
Cas spécifique de l'activité immobilière :

Afin d'assurer la maîtrise opérationnelle (conception/gestion des flux/optimisation des espaces) et financière (coût de construction/coût d'exploitation) de ses établissements sur le long terme, LNA Santé construit ses propres outils de travail, à savoir les ensembles immobiliers qui reçoivent ses activités.

Souhaitant en garder la totale maîtrise, l'Entreprise :

- détermine et valide l'emplacement des sites ;
- conçoit les programmes immobiliers à partir de ses cahiers des charges spécifiques à chaque métier et des projets de chaque établissement (capacitaire, activités hébergées) ;
- est son propre maître d'ouvrage. Pour chaque opération, elle s'entoure d'une équipe de maîtrise d'œuvre, suit chaque étape de la conception jusqu'à l'obtention du permis de construire, supervise les procédures d'appels d'offres, assure le suivi de chantier, est mandatée par les bailleurs à la livraison du bien ;
- externalise les programmes par l'intermédiaire de sa filiale Fidexi ;
- gère les relations bailleurs par l'intermédiaire de sa filiale Biagis.

(1) Se reporter à la note méthodologique.
(2) Périmètre France ; exclusion Belgique et Pologne ; cf. Note méthodologique.



L'Entreprise influe très peu sur les travailleurs de la chaîne de valeur, n'ayant que peu de relation directe, voire indirecte avec ces travailleurs. L'analyse de double matérialité n'a pas conduit à considérer ce thème comme matériel.

3.3.2. Consommateurs et utilisateurs finaux [S4]

3.3.2.1. Intérêts et point de vue des parties prenantes [SBM-2]

L'ambition portée par LNA Santé dans ses engagements de société à mission est de « *soigner et prendre soin des personnes fragilisées, prendre soin de leurs proches aidants, au service de leur qualité de vie* ». Elle se matérialise dans la volonté de positionner les personnes accueillies et leurs familles comme des partenaires, au centre de l'organisation de l'Entreprise et de ses offres.

Les enjeux démographiques de vieillissement de la population et les enjeux de santé publique auxquels LNA Santé doit répondre sont majeurs : augmentation des maladies chroniques, prévalence des maladies neuro évolutives, progrès des techniques médicales et virage ambulatoire, augmentation du risque épidémique (propagation de virus et autres pathogènes)…

D'autre part, le choix de la majorité des aînés n'est pas d'être hébergé en EHPAD, mais de rester le plus longtemps possible chez eux. Pour accompagner ce souhait, le modèle de l'EHPAD est amené nécessairement à s'inscrire en complémentarité du domicile. Il s'appuie sur les services à domicile de proximité et deviendra le point de repère du parcours de vie de la personne âgée.

Ainsi la place des proches aidants, qui jouent souvent un rôle indispensable dans le soutien au domicile de la personne en perte d'autonomie, et globalement dans le parcours de vie et de soin de la personne âgée, doit être davantage prise en compte.

Dans ce contexte, les ambitions de l'Entreprise pour 2028 sont les suivantes :

- permettre aux patients/résidents/proches aidants d'être des acteurs et partenaires à part entière de leur séjour/parcours par une information éclairée sur leur prise en soins, la formation sur leurs fragilités/pathologies, la culture d'éducation à la santé (prévention, approche thérapeutique), la prise de décision partagée avec l'appui du digital pour renforcer la relation ;
- cultiver chez les professionnels le réflexe du questionnement sur leurs pratiques (éthique, bientraitance) ;
- faire des interventions non médicamenteuses (INM) un outil incontournable de la prise en soin dans les EHPAD et en unités gériatriques dans les SMR ;
- impliquer les résidents/patients et leurs familles dans le projet personnalisé de soins, notamment en pratiquant une écoute active ;
- expérimenter de nouvelles offres de services coconstruites avec ses clients, soutenables et économiquement pérennes.

L'Entreprise considère les patients/résidents/proches aidants comme une partie prenante indissociable de ses réflexions et actions autour du prendre soin. À ce titre, ils sont inclus dans les informations qu'elle publie au titre d'ESRS 2.

Au regard de ses métiers, de sa philosophie, de son ADN et de ses engagements d'entreprise à mission, LNA Santé avec l'ensemble de ses professionnels place l'humain au cœur de ses préoccupations et attentions. Elle veille au respect des droits des patients/résidents.

(Voir aussi la section ESRS 2 SBM-2 du présent état de durabilité)

3.3.2.2. Identification des IRO [SBM-3]

L'analyse de double matérialité a conduit l'Entreprise à retenir comme matériels les impacts et risques suivants – réels et potentiels – liés aux enjeux « Sécurité et accompagnement des patients/résidents/proches » et « Bientraitance et respect des droits des patients » :

Impacts négatifs	Impacts positifs	Risques	Opportunités
• Détérioration/aggravation de l'état de santé du résident/patient en cas d'épidémie, risque sanitaire, non-maîtrise de la sécurité alimentaire. • Sentiment de culpabilité du salarié suite à un défaut dans le circuit du médicament. • Dégradation des conditions d'hébergement mettant en danger la santé, et de la sécurité des résidents et des patients en raison des sites vulnérables aux effets des événements climatiques extrêmes.	• Amélioration de la qualité de vie des personnes accompagnées et de leurs proches (bientraitance) et réponse au besoin de santé croissant des territoires. • Qualité de la prise en soin des patients/résidents et accompagnement des proches aidants venant réduire les risques psychosociaux pour les proches aidants. • Outil immobilier adapté à l'activité qui permet de répondre aux besoins de santé (conditions d'accueil et d'hébergement des résidents/ patients/proches). • Préservation de l'autonomie et renforcement de l'estime de soi des patients et des résidents, améliorant significativement leur qualité de vie ainsi que celle de leurs proches.	• En cas de non-maîtrise de la sécurité alimentaire, risque d'amendes DDPP, de fermeture de cuisine nécessitant la réalisation de travaux et le recours à un prestataire. • Coût d'exploitation élevé d'un outil immobilier inadapté et coût des investissements pour corriger son inadéquation.	• Attractivité de l'Entreprise liée à ses outils immobiliers en tant que lieu d'accueil et de soin des patients/résidents. • Les effets induits de la prise en soin avec bientraitance sur la notoriété impactent le taux d'occupation, l'attractivité RH, l'image de l'Entreprise auprès des autorités publiques, la confiance des investisseurs et des parties prenantes.

La vocation de LNA Santé est de soigner et prendre soin des personnes fragilisées. Les impacts positifs sur les parties prenantes – patients, résidents et proches aidants – découlent de la raison d'être de l'Entreprise et de sa politique médicale. Ils résultent aussi de la stratégie et du modèle de l'Entreprise basé sur des établissements de grande capacité permettant d'assurer à chaque site une viabilité économique et une adaptabilité aux situations rencontrées, par la mise en œuvre du projet d'établissement centré sur le « prendre soin » dans un environnement accueillant et qualitatif, visant à limiter les impacts négatifs identifiés, préoccupation première de toutes les équipes. Ils se traduisent dans les opportunités identifiées par l'Entreprise : attractivité, image de marque, confiance des parties prenantes.

Se référer au paragraphe 2.1 du présent document d'enregistrement universel pour plus de détails sur la description des services proposés et des marchés adressés.

3.3.2.3. Politiques et interactions avec les utilisateurs finals

3.3.2.3.1. La politique médicale [S4-1]

La politique médicale de LNA Santé est un engagement collectif qui s'appuie sur 3 fondamentaux :

- permettre au patient/résident d'être acteur de sa santé, de sa prise en soin, lui donner le pouvoir d'agir ;
- impliquer les familles, proches aidants en tant que partenaires dans la vie de l'établissement, les prises en soin lorsque c'est pertinent ;
- redonner du sens aux professionnels de santé dans l'exercice de leurs fonctions.

Au service d'une ambition : assurer une qualité et sécurité des soins et du prendre soin, prévenir, innover et adapter nos offres aux besoins des populations du territoire, tout en prenant soin de notre environnement.

La politique médicale LNA Santé est l'expression de la raison d'être de l'entreprise et se traduit au quotidien au sein de nos établissements par l'expression de nos valeurs d'Entreprise à mission : soigner et prendre soin des personnes fragilisées avec humanité, éthique et bientraitance.

Le modèle d'établissement LNA Santé, structuré en petites unités de vie ou de soins avec un management de proximité – maître(sse) de maison en EHPAD, responsable d'unité de soin en SMR, infirmier (ière) coordinateur (trice) en HAD – permet une plus grande proximité dans l'accompagnement et une personnalisation des soins.

Par cette politique, l'Entreprise veut offrir une qualité et une sécurité des soins optimales et adaptées qui intègrent les valeurs du prendre soin avec éthique et bientraitance. LNA Santé a pour perspective d'être toujours plus experte dans les prises en soins et plus ouverte sur ses territoires, en favorisant le « hors les murs ».

De nombreux exemples peuvent illustrer la mise en œuvre de cette politique dans les pratiques de l'Entreprise qui contribuent à rendre les patients et résidents plus acteurs de leur parcours de soins et de vie. Ainsi notamment :

- la démarche SENS est mise en place depuis 2022 dans tous les EHPAD LNA Santé. Les professionnels sont formés à l'accompagnement spécifique des résidents avec troubles cognitifs neuro-évolutifs, leur permettant de mieux comprendre ces troubles et leurs expressions. La démarche valorise ainsi les capacités d'autodétermination et l'autonomie décisionnelle des résidents atteints de pathologies neuro-évolutives, quels que soient les stades de la maladie ;
- la démarche bientraitance peut être décrite comme le respect de la personne, de son intégrité et de sa liberté. Elle constitue un enjeu majeur et indissociable des valeurs de LNA Santé (le respect, le sens du service, la confiance, l'esprit d'initiative et l'engagement). La posture réflexive des professionnels favorise le questionnement au quotidien, sur ses pratiques et sur les aspects éthiques du soin.

La formation bientraitance allie une partie philosophique et une partie pratique. Elle permet de créer un espace de réflexion sur la manière de faire du résident ou du patient un sujet à part entière, et donc de lui permettre de retrouver un sentiment d'utilité sociale en contribuant à la vie de l'établissement. Un établissement fait ainsi participer des résidents dans le processus de recrutement des soignants.

La sensibilisation au questionnement éthique se fait sous forme d'ateliers de réflexion à partir de cas concrets de patients ou résidents. En partant des cas concrets et accompagnés d'une méthode structurée de questionnement, les professionnels s'écoutent, s'expriment et proposent collectivement une conduite à tenir en tenant compte des fondamentaux de l'éthique du soin.

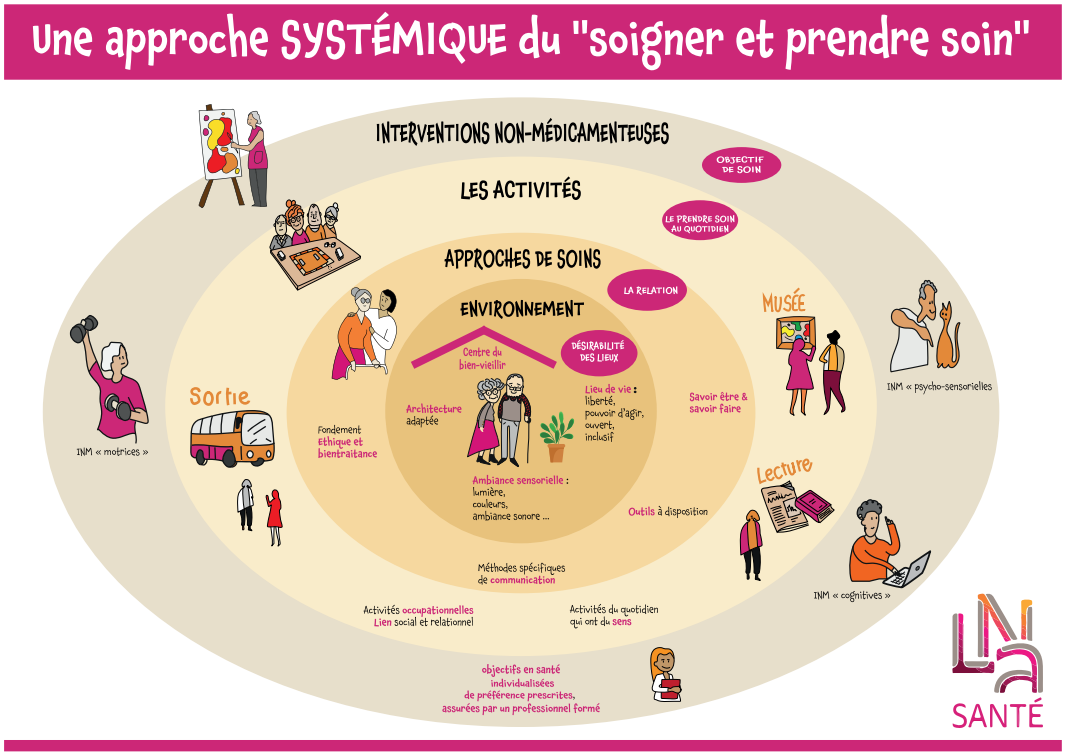
La démarche bientraitance et éthique repose sur 3 principes :

- « L'affaire de tous ». Un principe fondateur qui implique chacun dans la démarche. Ainsi, quel que soit son rôle dans l'Entreprise, chacun est concerné ;
- « Questionnement permanent sur les pratiques ». Une façon de travailler basée autour « d'allers-retours permanents » entre « penser et agir » pour favoriser une amélioration continue des pratiques ;
- « Symétrie des attentions ». Un pilier essentiel qui propose une vision des relations pour faire vivre la démarche de bientraitance et éthique : chaque relation est animée par la bientraitance. Ainsi on est d'autant plus « bientraitant » que l'on est « bien traité ».

La démarche bientraitance et éthique de LNA Santé constitue le véritable fil conducteur du projet de l'entreprise puisque la bientraitance est considérée comme le cœur de métier de chacun des professionnels de l'Entreprise et la posture réflexive comme un élément incontournable de questionnement au quotidien. Cette ambition forte impose un travail de tous les instants et une remise en question permanente des pratiques.

C'est l'objet des Comités bientraitance ou Comités éthique, constitués de professionnels issus du soin, de l'hébergement et de l'administratif, d'un représentant des usagers/résidents/proches aidants et de quiconque y est invité (membre du Conseil Départemental ou de l'ARS par exemple). Ils s'approprient des situations complexes qui soulèvent des questions éthiques pour avoir une réflexion collective et formuler des propositions qui respectent tant les droits et la dignité du résident/patient que les contraintes opérationnelles.

- L'éducation thérapeutique (ETP) « *vise à aider les patients à acquérir ou maintenir les compétences dont ils ont besoin pour gérer au mieux leur vie avec une maladie chronique. Il s'agit d'un processus continu, qui fait partie intégrante et de façon permanente de la prise en charge du patient*) » (Organisation Mondiale de la Santé, OMS). Pour l'Entreprise, la mise en place de cette collaboration entre le patient/résident, la famille/les proches aidants et les soignants doit conduire le patient à devenir acteur à part entière de son parcours de soins. En 2024, la direction médicale a coconstruit avec des professionnels d'établissements impliqués en éducation thérapeutique une guidance pour soutenir les établissements à développer de nouveaux programmes et/ou à s'appuyer sur les organismes régionaux pouvant faciliter la mise en place de tels programmes.
- Les interventions non médicamenteuses (INM) sont chez LNA Santé un incontournable du prendre soin depuis 2020. L'année 2024 a été marquée par l'édition d'un nouveau guide : « Implémentation et intégration des INM dans une approche systémique non médicamenteuse ». L'Entreprise a également signé un partenariat avec la NPIS (Non-Pharmacological Intervention Society), autour d'une ambition partagée de promouvoir et intégrer les INM dans les parcours de soins.



- L'accompagnement des aidants : de nouveaux projets pour mieux accompagner les proches aidants en établissement et à domicile

L'inclusion des proches aidants dans la démarche de prise en soin est un axe majeur du projet d'entreprise depuis plusieurs années. Les aidants, qui soutiennent et accompagnent le quotidien d'un proche en perte d'autonomie ou en situation de handicap, seraient entre 10 et 11 millions en France. Ils sont des acteurs essentiels de la prise en soin. Il convient donc de continuer à transformer nos organisations et nos offres, historiquement très centrées sur les patients et résidents, afin de mieux prendre en compte les attentes et besoins de leurs proches aidants.

- Les aidants partenaires
  La première ambition de l'Entreprise est par exemple susceptible de bouleverser la relation aidé-aidant et la place du proche aidant. Or, l'implication des proches, leur lien avec la personne fragilisée, leur histoire de vie sont essentiels dans l'accompagnement. Il s'agit alors de proposer des actions concrètes pour positionner le professionnel et le proche aidant à leur juste place aux côtés de la personne fragilisée. Dans le cadre de la démarche SENS, les équipes LNA Santé ont par exemple publié un « Guide Tous Aidants », coconstruit avec des proches aidants, partageant notamment des astuces et techniques dans l'accompagnement des personnes atteintes de maladies neuro-évolutives. LNA Santé propose aussi de nombreuses actions destinées à créer une relation de confiance entre équipes et proches aidants et à davantage intégrer ces derniers dans la vie des établissements : groupes de parole et conférences, intégration dans des temps forts ou des instances d'établissement…
- Le soutien des proches aidants
  La seconde ambition de LNA Santé est de contribuer à l'action en faveur des aidants sur ses territoires. La situation d'aidance peut en effet avoir des impacts significatifs sur la vie personnelle et professionnelle, et générer des risques pour la santé physique et mentale. En tant qu'acteur de santé, l'Entreprise souhaite donc proposer des solutions d'accompagnement et de répit des aidants, en s'appuyant sur l'expertise de ses professionnels. Ainsi, plusieurs de ses établissements proposent des solutions de répit pour soulager les aidants : accueil de jour ou accueil de nuit, hébergement temporaire… En outre 3 EHPAD sont porteurs de plateformes de répit, des dispositifs d'accompagnement des proches aidants labellisés par l'Agence Régionale de Santé.

Enfin, puisque environ un salarié sur quatre sera aidant en 2030, il paraît important de proposer des solutions aux entreprises souhaitant s'engager dans le soutien à leurs salariés aidants. L'Entreprise a donc lancé fin 2024 une offre de formation destinée aux salariés aidants en entreprise, avec l'ambition d'accompagner dans la durée des organisations souhaitant intégrer l'enjeu de l'aidance dans leur politique sociale ou RSE.

- L'Entreprise suit cette dynamique au travers de l'indicateur « pourcentage des établissements ayant une action envers les aidants » [1] (également Kpi RSE dans le cadre des financements corporate du groupe, à côté de Kpi sur l'actionnariat salarié et sur les réductions de consommation d'énergies).
- En 2025, 71,4 % des établissements ont mené des actions envers les aidants.

La Direction médicale est responsable de la mise en œuvre de la politique médicale au sein des établissements LNA Santé. À ce titre, le directeur médical est membre du COMEX.

3.3.2.3.2. La démarche qualité [S4-2]

Processus d'intégration sur les incidences avec les utilisateurs finaux : le recueil de la satisfaction, un engagement pour l'amélioration continue

L'évaluation de la satisfaction constitue une démarche fondamentale visant à garantir la qualité des soins et des services offerts aux patients, résidents et leurs proches. Ce processus repose sur l'analyse de divers critères essentiels tels que la qualité des soins, l'accueil, l'écoute, le confort ainsi que le respect des droits des patients/résidents. Afin de mesurer efficacement ces éléments, plusieurs indicateurs sont pris en compte dont la satisfaction globale et la recommandation.

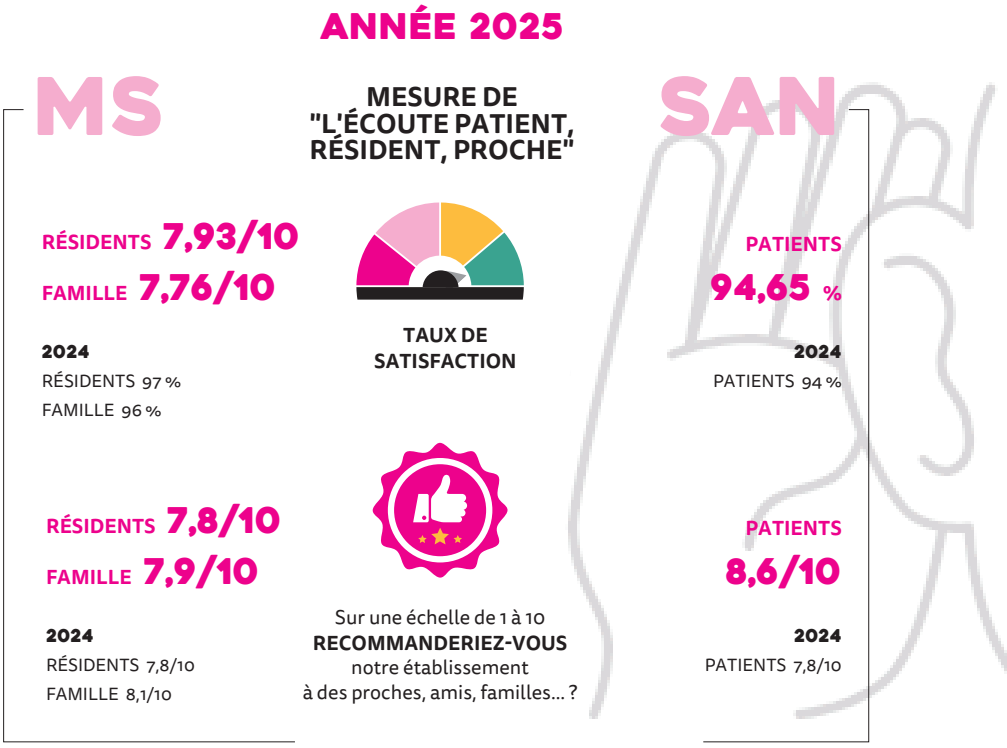
Pour mener à bien cette évaluation, un dispositif structuré est mis en place, combinant différents outils de recueil. Les questionnaires de satisfaction, remis aux patients à leur sortie d'hospitalisation ou envoyés aux résidents et à leurs familles, permettent de recueillir leurs impressions de manière détaillée. Ces questionnaires sont complétés par une démarche expérience patient dans le secteur sanitaire avec l'organisation d'entretiens individuels ou en groupes de discussion, favorisant une approche plus qualitative des ressentis. Enfin, des enquêtes nationales dans le secteur sanitaire, telles que l'enquête e-Satis pilotée par la Haute Autorité de Santé (HAS), viennent enrichir ce dispositif en offrant une vision plus large des attentes des patients.

Une fois ces données recueillies, elles font l'objet d'un traitement et d'une analyse approfondie afin d'identifier les points forts et les axes d'amélioration. Les résultats obtenus sont ensuite partagés avec les équipes garantissant une communication transparente. Sur cette base, un plan d'amélioration continue est élaboré, intégrant les retours des patients, résidents et proches, et mettant l'accent sur les actions correctives à mettre en œuvre.

Enfin, un suivi rigoureux des actions mises en place est effectué. L'impact des mesures correctives est évalué à travers de nouvelles enquêtes, et un suivi régulier permet d'assurer une amélioration continue de la prise en charge. Ce processus structuré et dynamique permet ainsi aux établissements d'adapter leurs pratiques aux attentes et de garantir une qualité de service optimale, en plaçant l'expérience patients/résidents au cœur de leurs préoccupations.

(1) Voir définition dans la note méthodologique.

En 2025, les chiffres de la satisfaction/recommandation sont les suivants :



La Direction qualité et gestion des risques est responsable de la mise en œuvre de la politique qualité. Avec les directions d'établissements et les directions d'exploitation, elle veille à ce que le dialogue entre l'Entreprise et ses utilisateurs finaux soit continu et basé sur les principes d'écoute active, de respect des points de vue et de bienveillance dans les interactions. Les indicateurs de satisfaction font l'objet d'une revue mensuelle en COMEX.

Processus de Gestion des Plaintes/ réclamations [S4-3]

La gestion des plaintes/réclamations est un processus essentiel visant à garantir la prise en compte des insatisfactions des patients, résidents et proches, tout en assurant une amélioration continue des soins et des services. Ce dispositif repose sur plusieurs étapes clés :

1. réception et enregistrement de la plainte. Lorsqu'un patient, un résident ou un proche exprime une plainte, plusieurs canaux sont mis à disposition pour faciliter son dépôt : formulaire électronique *via* le site internet de l'établissement ou celui de LNA Santé, envoi d'un courrier papier à l'établissement ou au siège de l'Entreprise, entretien direct avec un responsable de l'établissement. Toutes les plaintes sont enregistrées afin d'assurer un suivi rigoureux ;
2. analyse et qualification de la plainte. Une fois la plainte reçue, elle est analysée pour déterminer :
   - sa nature (qualité des soins, conditions d'accueil, prise en charge, information, relations avec le personnel, etc.),
   - son degré de gravité (plainte mineure, incident grave),
   - le service concerné afin d'identifier les interlocuteurs à impliquer dans le traitement ;
3. investigation et traitement. L'établissement met en place une enquête interne pour comprendre les faits :
   - écoute des parties concernées (plaignant, personnel),
   - consultation des dossiers médicaux ou administratifs si nécessaire,
   - réunion avec les équipes impliquées pour analyser l'origine du problème.
   - en fonction des conclusions de l'enquête, des mesures correctives peuvent être mises en place immédiatement.
4. réponse au plaignant. Une réponse officielle est apportée au plaignant dans un délai défini par la réglementation. Si la plainte concerne une situation complexe ou grave, une médiation peut être proposée avec l'aide du médiateur de l'établissement ou d'un représentant de la Commission des Usagers (CDU) ;

5. suivi et évaluation des actions correctives. Une fois la plainte traitée, un suivi est assuré pour vérifier l'efficacité des mesures mises en place :
   - analyse des réclamations récurrentes afin d'identifier des problématiques systémiques,
   - évaluation des actions correctives à travers des audits ou des retours d'expérience,
   - mise à jour des protocoles internes pour prévenir la réapparition du problème.

Une cellule de réclamation groupe est mise en place afin d'aider, si besoin, les établissements dans la gestion des plaintes reçues.

Dans les métiers du soin et de l'hébergement, la confiance est un facteur essentiel de la relation entre l'Entreprise d'une part et la personne accueillie et ses proches aidants d'autre part. Aussi, dans chaque établissement, au moment de l'accueil, les patients et résidents sont informés de leurs droits et de l'existence des dispositifs permettant de déposer une réclamation le cas échéant *via* le livret d'accueil. Les patients/résidents/proches sont également informés du processus de déclaration d'une plainte/réclamation par le site internet de l'Entreprise.

Processus de Gestion des Événements Indésirables (EI) et des Événements Indésirables Graves (EIG)

La gestion des événements indésirables (EI) et des événements indésirables graves (EIG)/ dysfonctionnements graves est un processus essentiel visant à identifier, analyser et corriger les dysfonctionnements afin d'améliorer la sécurité et la qualité des soins. Ce processus repose sur plusieurs étapes clés :

1. déclaration de l'événement : tout professionnel témoin ou impliqué dans un événement indésirable doit le signaler *via* un système de déclaration interne. L'objectif est de recueillir un maximum d'informations sur l'incident (contexte, date, lieu, conséquences, facteurs contributifs) pour une prise en charge rapide et efficace ;
2. analyse et qualification : une fois signalé, l'événement est analysé afin de déterminer sa nature et son niveau de gravité :
   - EI (Événement Indésirable) : événement sans conséquences majeures,
   - EIG (Événement Indésirable Grave) : événement ayant entraîné ou pouvant entraîner des conséquences graves (Sanitaire),
   - dysfonctionnement grave (médico-social) : désigne une défaillance majeure dans l'organisation, la prise en charge ou le fonctionnement d'un établissement, ayant un impact significatif sur la santé, la sécurité ou le bien-être des personnes accompagnées,
   - EIGS (Événement Indésirable Grave associé aux Soins) : incident survenu au cours ou au détour d'un acte, d'un diagnostic ou d'un traitement, ayant entraîné des conséquences graves pour le patient, telles qu'un décès, une mise en jeu du pronostic vital ou une invalidité permanente.

Tous les EIG, dysfonctionnements graves et EIGS font l'objet d'une déclaration aux autorités de tutelle (ARS notamment). En 2024, sur l'ensemble des évènements indésirables déclarés, 1 % correspond à des dysfonctionnements graves ou des EIGS.

3. investigation et analyse des causes. Pour les événements graves, une analyse approfondie est réalisée à l'aide de méthodes telles que l'analyse systémique (arbre des causes…). Cette phase comprend :
   - l'écoute des professionnels impliqués et, si possible, du patient/résident, du proche,
   - la consultation des dossiers médicaux et administratifs,
   - la reconstitution des faits pour identifier les causes profondes et les éventuelles défaillances organisationnelles.
4. mise en place d'actions correctives et préventives. Suite à l'analyse, des actions correctives sont définies afin de limiter les risques de récidive ;
5. communication et retour d'expérience. Un retour d'information est essentiel pour sensibiliser les équipes et renforcer la culture de sécurité. Selon la gravité de l'événement, une communication interne (réunion d'équipe, Comité de retour d'expérience) ou externe (déclaration aux autorités de santé) peut être nécessaire.

Ce processus structuré vise à renforcer la gestion des risques et à garantir une amélioration constante de la qualité des soins et de la sécurité des patients.

Culture de promotion de la déclaration [S4-5]

La promotion des EI est un enjeu crucial pour améliorer la sécurité et la qualité des soins en encourageant les professionnels à signaler tous les événements indésirables, qu'ils soient graves ou non graves. En France, quel que soit l'opérateur, la Haute Autorité de Santé constate souvent un niveau de sous déclaration dans les établissements de santé. Le constat est similaire dans les autres géographies où opère l'Entreprise. En conséquence LNA Santé promeut et encourage la déclaration des EI, ce qui permet d'obtenir des données précieuses pour analyser les risques, identifier des tendances et mettre en place des actions préventives. De plus, la déclaration des EI permet d'améliorer la formation continue des professionnels, en identifiant les points faibles et en favorisant l'apprentissage de meilleures pratiques. Enfin, cette transparence renforce la confiance des patients/résidents, sachant que des mesures sont prises pour minimiser les risques et améliorer la qualité des soins. Ainsi, promouvoir la déclaration des événements indésirables, c'est investir dans la sécurité et la qualité du système de santé, pour le bien-être de tous, qui est un axe principal de la politique qualité.

Les clients et utilisateurs finaux de l'Entreprise sont des personnes fragilisées par la maladie ou l'âge et, pour le proche aidant, par la fatigue et la charge mentale liée au soutien qu'il apporte à la personne aidée. La plupart des impacts négatifs sur ces parties prenantes concernent des détériorations/aggravations de leur état de santé en lien soit avec des dysfonctionnements d'organisation internes à l'Entreprise, soit en raison d'éléments exogènes comme les épidémies. Aussi l'Entreprise n'a-t-elle pas de cible de réduction du nombre de ces déclarations de ces aggravations. Chaque évènement grave fait l'objet d'une analyse des causes profondes. La promotion de la déclaration permet au contraire d'être un moyen pour définir et repérer des axes d'amélioration. Aussi la réduction des impacts négatifs passe dans l'amélioration continue de la prise en soin effectuée par l'Entreprise laquelle se traduit dans la satisfaction client.

L'expérience patient

Afin de mieux prendre en compte le vécu et le ressenti du patient, l'Entreprise a fait le choix en 2023, de créer des outils permettant de mettre en place un dispositif structuré d'analyse de l'expérience patient (EP) : « les groupes d'expression/entretien semi-guidée ». Cette technique est déployée dans les établissements sanitaires avec la mise à disposition d'un kit comprenant :

- un guide méthodologique pour mettre en place des groupes d'expression ;
- une formation LNA à l'animation des groupes d'expression ;
- 2 supports de sensibilisation à l'EP (CODIR + collaborateurs) ;
- 1 vidéo de sensibilisation à l'EP ;
- 1 matrice de priorisation des verbatims ;
- des supports de communication (affiches & flyers) ;
- 1 fiche de mission du « Référent Expérience Patient ».

En 2025, 81 % des établissements ont déployé une méthode expérience patient, ce qui représente 241 patients ou aidants ayant participé à un groupe d'expression.

Certification HAS (secteur sanitaire)

La HAS (Haute Autorité de Santé) certifie les établissements sanitaires publics et privés de France. Pour l'Entreprise, cela concerne les établissements de soins médicaux et de réadaptation (SMR), les cliniques de chirurgie, les cliniques psychiatriques et l'activité d'hôpital à domicile (HAD).

La HAS fixe 3 ambitions pour cette nouvelle certification :

- « Médicaliser la certification et mieux prendre en compte le résultat de la prise en charge du patient » ;
- « Simplifier la démarche de certification dans tous ses aspects » : modifier le vocabulaire afin qu'il soit accessible par tous, rendre les méthodes de certification plus transparentes afin de favoriser l'autoévaluation en amont de la visite de certification et faire évoluer les pratiques professionnelles en fonction ;
- « Valoriser l'insertion territoriale […] et la construction de parcours de soins » : concevoir un parcours coordonné du patient en fonction de ses besoins et choix de vie, tout en anticipant la préparation de la sortie, la coordination avec les acteurs de ville, du domicile, du médico-social…

Plus concrètement cette nouvelle certification s'articule autour de 3 grands chapitres :

- le patient ;
- les équipes de soins ;
- l'établissement.

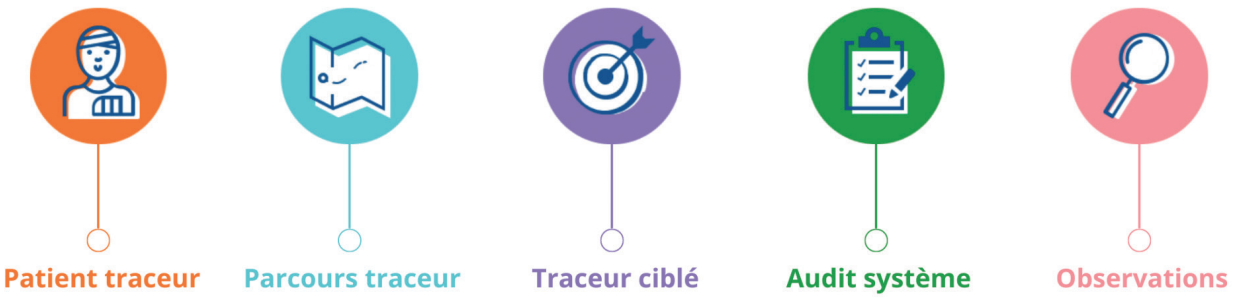
Elle répertorie 15 objectifs à atteindre :

1. Le patient est informé et son implication est recherchée ;
2. Le patient est respecté ;
3. Les proches et/ou aidants sont associés à la mise en œuvre du projet de soins avec l'accord du patient ;
4. Les conditions de vie et de lien social du patient sont prises en compte dans le cadre de sa prise en charge par les équipes de soins ;
5. La pertinence des parcours, des actes et des prescriptions est argumentée au sein de l'équipe ;
6. Les équipes sont coordonnées pour prendre en charge le patient de manière pluriprofessionnelle et pluridisciplinaire tout au long de sa prise en charge ;
7. Les équipes maîtrisent les risques liés à leurs pratiques ;
8. Les équipes évaluent leurs pratiques notamment au regard du suivi des résultats cliniques de leur patientèle ;
9. L'établissement définit ses orientations stratégiques en cohérence avec son territoire ;
10. L'établissement favorise l'engagement des patients individuellement et collectivement ;
11. La gouvernance fait preuve de leadership ;
12. L'établissement favorise le travail en équipe et le développement des compétences ;
13. Les professionnels sont impliqués dans une démarche de qualité de vie au travail impulsée par la gouvernance ;
14. L'établissement dispose d'une réponse adaptée et opérationnelle aux risques auxquels il peut être confronté ;
15. L'établissement développe une dynamique d'amélioration continue de la qualité des soins.

Cette évolution de la certification des établissements de santé pour la qualité des soins se caractérise par :

- faire sens auprès des équipes de soins, avec une démarche plus médicalisée, recentrée sur le soin et le résultat rendu au patient ;
- des outils et méthodes simplifiés au bénéfice d'une évaluation de la qualité au plus proche des pratiques professionnelles.

Pour y répondre, les experts visiteurs utilisent 5 méthodes lors de la visite de certification :



Le manuel de certification de l'HAS pour le secteur sanitaire s'appuie sur 131 critères à 3 niveaux d'exigence : standards, impératifs et avancés. La HAS prend sa décision selon 4 niveaux et précise le taux de conformité par rapport aux critères.

La HAS base sa décision sur :

- l'écart entre les résultats attendus et les résultats obtenus sur les chapitres, objectifs et critères, particulièrement les critères impératifs ;
- l'existence de pratiques et/ou organisations à risques pour les patients ou les professionnels ;
- la récurrence d'insuffisances évoquées lors des précédentes certifications ou confirmées par la valeur des indicateurs qualité et sécurité des soins ;
- la criticité des anomalies constatées sur les critères impératifs ;
- les observations des établissements.

La nouvelle certification s'applique aux établissements concernés par le renouvellement de leur certification dans l'année en cours. La certification des établissements certifiés avant l'entrée en vigueur de la nouvelle certification reste valable, ce qui fait coexister 2 types de notations.

En 2025, 7 nouveaux établissements ont passé cette certification :

- 3 avec la mention Haute Qualité des soins ;
- 1 certifié Qualité des soins à améliorer ;
- 3 en attente de rapports.

Soit en cumulé, 24 établissements certifiés selon le référentiel actuel pour l'Entreprise, dont 21 avec les deux plus hauts niveaux de certification.

Les autres conservent leur niveau selon l'ancienne certification. Cela concerne 5 établissements en 2025 qui ont un niveau de certification A ou B (selon l'ancienne méthode) obtenu entre 2018 et 2021.

Les dates de certification ont été programmées par l'HAS. Ainsi, sauf report, toutes les structures sanitaires auront passé leur certification d'ici décembre 2027

- 2026 : 10 établissements
- 2027 : 8 établissements

Évaluation externe (secteur médico-social)

Depuis la loi du 2 janvier 2022, la HAS (Haute Autorité de Santé) a élaboré un nouveau dispositif d'évaluation avec la parution d'un manuel d'évaluation. Chaque EHPAD est évalué sur des critères génériques ainsi que sur des critères impératifs, dont le niveau d'exigence attendu est plus élevé que les critères standards.

La particularité de cette méthodologie est la mise en œuvre de 3 méthodes d'évaluation :

- accompagné traceur : la méthode de l'accompagné traceur consiste pour les évaluateurs externes à identifier la ou les personne(s) accompagnée(s) avec lesquelles ils vont s'entretenir sur son accompagnement et son expérience ;
- traceur ciblé : la méthode du traceur ciblé consiste pour les évaluateurs externes à choisir la « cible » au regard de la thématique visée par le référentiel, de reconstituer le circuit et, à chaque phase, de s'entretenir avec les professionnels impliqués, d'observer leurs pratiques et de consulter la documentation ;
- audit système : la méthode consiste pour les évaluateurs externes à choisir une thématique au regard de la thématique visée par le référentiel et à consulter la documentation. Sur une (des) thématique(s) donnée(s), les évaluateurs externes analyseront la stratégie, l'organisation et les actions mises en place par la gouvernance pour s'assurer de la capacité de l'établissement à maîtriser et à atteindre ses objectifs.

L'objectif de cette nouvelle évaluation externe est de valoriser les démarches mises en œuvre par les établissements médico-sociaux pour améliorer leur qualité d'accompagnement, dans le cadre d'une approche centrée sur la personne et dans le respect de ses droits.

Tous les 5 ans, les structures devront remettre leur évaluation aux autorités de tarification et de contrôle.

Afin d'aider les établissements dans la compréhension des attendus de ce manuel et de faire vivre au quotidien la qualité, une méthodologie d'accompagnement a été structurée par l'équipe qualité groupe, avec des formations, des évaluations à blanc, et la création de fiches réflexes en lien avec plus de 40 professionnels en établissements.

En 2025, la HAS a publié des échelles qualité en fonction des résultats obtenus.

La publication d'une échelle qualité s'inscrit dans une démarche globale concernant l'évaluation de la qualité du service rendu des ESSMS. La direction générale de la cohésion sociale (DGCS) a confié à la HAS la mission d'établir cette échelle qualité. Calculée sur la base des cotations apposées par les évaluateurs indépendants elle reflète du niveau de qualité des prestations fournies au moment de la visite sur site. Elle se traduit par une échelle de 4 niveaux :

A – Démarche qualité avancée

La démarche qualité est dite avancée lorsque l'ESSMS s'engage de manière volontariste, en collaboration continue avec les professionnels et les personnes accompagnées, dans l'élaboration des modalités d'accompagnement adaptées et personnalisées selon les besoins évolutifs d'accompagnement des personnes.

B – Démarche qualité structurée

La démarche qualité est dite structurée lorsque l'ESSMS élabore, en lien avec les professionnels, des modalités d'accompagnement structurées et globalement adaptées, mais non systématiquement réajustées à l'évolution des besoins d'accompagnement des personnes.

C – Démarche qualité partielle

La démarche qualité est dite partielle lorsque l'ESSMS a amorcé une réflexion sur l'organisation de l'accompagnement mis en œuvre, avec des modalités partiellement structurées et dont l'impact sur l'accompagnement des personnes est inégal.

D – Démarche qualité insuffisante

La démarche qualité est dite insuffisante lorsque l'ESSMS n'a pas défini clairement les modalités d'accompagnement, qu'elles sont peu ou pas suivies par les professionnels, et que leur impact est faible sur la qualité de l'accompagnement des personnes.

Cette échelle a vocation à présenter de manière lisible un niveau de qualité tout en évitant le classement d'ESSMS ayant des conditions d'exercice différentes (type d'établissement ou service, population accompagnée…).

En 2025, 8 établissements ont passé les premières évaluations externes selon les exigences du nouveau manuel d'évaluation HAS.

- 6 établissements sont notés A : démarche qualité avancée.
- 1 établissement est noté B : Démarche qualité structurée
- 1 établissement est en attente de son résultat.

Au regard de la définition de l'indicateur de suivi « Part des EHPAD évalués HAS sur les deux meilleurs niveaux », les 7 établissements évalués en 2025 répondent à ce critère d'excellence.

À aujourd'hui, 33 établissements ont été évalués selon le manuel d'évaluation et tous ont été notés dans les deux meilleurs niveaux A ou B.

Les dates d'évaluation externes ont été programmées par l'HAS et le calendrier communiqué aux établissements. Ainsi, sauf report, tous les EHPAD auront passé leur évaluation externe d'ici 2027 :

- 2026 : 6 établissements ;
- 2027 : 7 établissements.

3.4. Informations en matière de conduite des affaires et intégration de l'entreprise dans la Société

L'action de l'Entreprise s'inscrit dans plusieurs cadres qui, ensemble, forment des fondations profondes et solides, assurant le maintien du cap fixé dès l'origine en matière de conduite des affaires et d'insertion de l'Entreprise dans les territoires dans lesquels elle opère.

Les valeurs de LNA Santé (respect, confiance, sens du service, esprit d'initiative et engagement), ses engagements en tant que société à mission et son ancrage territorial constituent des points cardinaux dans les orientations et les politiques de l'Entreprise. Elles garantissent l'efficacité des dispositifs de prévention de comportements qui iraient à l'encontre de ses principes fondamentaux au travers de la dispensation de formations, de démarches d'amélioration continue et de contrôles réguliers. L'Entreprise s'assure ainsi de la mise en œuvre des codes de conduite internes et du respect des cadres réglementaires liés à ses activités et à sa taille.

3.4.1. Identification des IRO [SBM-3]

L'analyse de double matérialité a conduit l'Entreprise à retenir comme matériels les impacts et risques suivants – réels et potentiels – liés aux enjeux « Achats », « Éthique des affaires », et « Répondre aux enjeux de santé des territoires » :

Impacts négatifs	Impacts positifs	Risques	Opportunités
• Dégradation voire report de la prise en charge, en raison de défauts informatiques, • Questionnement insuffisant des achats et des emballages (amont) et de la valorisation des déchets produits (aval) causant un besoin accru en ressources naturelles, • Atteinte à l'empreinte environnementale par un fournisseur/sous-traitant (biodiversité/ressources/empreinte carbone), • Pratiques de corruption, de fraude et de manquements à l'éthique des affaires ayant des répercussions néfastes sur les tiers lésés.	• L'entreprise a la capacité d'influer sur des évolutions du secteur (rapport Libault, visite ministre, discussion sur le taux d'encadrement, secrétaire médical…).	• Pénalité en cas de non-respect du délai de paiement, • Sanctions pénales et affectation de la réputation de l'entreprise en raison d'une politique d'éthique des affaires défaillante.	• Opérations de croissance externe en raison de changements de réglementation fragilisant la situation financière d'autres opérateurs.

3.4.2. Politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise [G1-1], [G1-3] et [G1-4]

LNA Santé est une entreprise familiale, à la gouvernance durable, qui porte une attention particulière à son impact sur la Société. La culture d'entreprise basée sur l'exemplarité et la confiance guide l'ensemble des collaborateurs dans l'exercice de leurs fonctions et constitue le premier rempart contre le risque de corruption.

L'éthique LNA Santé est centrée sur ses valeurs (respect, sens du service, confiance, engagement et esprit d'initiative) qui constituent un guide du comportement de chacun au service de la responsabilité collective. Elles sont affichées dans chaque établissement, comme un rappel quotidien.

LNA Santé dispose d'un code de conduite anticorruption, d'un dispositif d'alerte qui s'appuie sur une plateforme d'alerte (site web externe sécurisé) et d'une politique cadeaux et invitations. Ces dispositifs sont régulièrement diffusés en interne.

Le code de conduite anticorruption et le dispositif d'alerte sont disponibles sur le site internet de LNA Santé à l'adresse suivante :
https://www.lna-sante.com/ethique-anti-corruption.

Les actions mises en œuvre par l'Entreprise pour lutter contre le risque de corruption s'appuient sur une cartographie des risques, conformément à la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (Loi dite « Sapin 2 »). Celle-ci a fait l'objet d'une mise à jour en 2025.

Toutes les fonctions dans l'Entreprise peuvent être exposées au risque de corruption. Néanmoins, les fonctions identifiées comme les plus à risque sont les achats, le développement, l'immobilier et les relations avec les autorités publiques. Ces fonctions sont régulièrement formées au dispositif de lutte anti-corruption.

En 2025 l'Entreprise a continué à travailler sur le processus de mise sous surveillance des tiers à risques, notamment en s'équipant d'un outil dédié et en mettant sous surveillance ses tiers identifiés à risque. La mise en œuvre de cette démarche sera finalisée en 2026 *via* le déploiement d'une politique de surveillance et d'actions complémentaires pour les tiers les plus sensibles.

L'Entreprise a également défini en 2025 les contrôles comptables spécifiques au risque de corruption ; ils seront déployés en 2026.

En complément des politiques et actions déjà mises en œuvre, l'Entreprise prévoit de développer une politique orientée spécifiquement sur les conflits d'intérêts.

Aucune alerte relative à l'éthique des affaires n'a été relevée au cours de l'exercice 2025.

3.4.3. Gestion des relations avec les fournisseurs – Achats responsables [G1-2]

La direction des achats de LNA Santé, accompagnée de parties prenantes internes et externes, travaille depuis fin 2024 à l'élaboration de la politique achats responsables. Elle sera validée et commencera à être déployée en 2026. Le début du déploiement privilégiera l'équilibre des relations avec l'ensemble des fournisseurs puis des actions plus ciblées seront déployées par familles d'achats, afin de valider la méthode et les outils associés.

La démarche a permis de mener un diagnostic de l'existant, basé sur 7 piliers :

- la proximité avec la direction générale ;
- les ressources humaines et les pratiques achats ;
- les fournisseurs ;
- les clients internes ;
- le pilotage et les systèmes d'information ;
- la communication ;
- la RSE dans les achats.

À l'issue de ce diagnostic, le Groupe de travail a construit la raison d'être des achats responsables, à savoir « garantir à nos établissements et aux collaborateurs de LNA Santé, une offre de biens et services durables, adaptée au juste besoin, en plaçant l'éthique, la coopération et l'innovation au cœur de nos actions, pour soutenir notre mission de soin, envers nos patients, résidents et aidants ».

À partir de cette raison d'être, et en lien avec le projet Grandir Ensemble 3, 4 engagements accompagnés de plans d'action ont été déterminés :

Engagements	Plans d'actions fixés fin 2024	Mise en œuvre des plans d'actions en 2025
Maîtriser les risques	1. Mise en place d'outils (type Pareto ou Kraljic) permettant le pilotage des différentes familles d'achats et du risque lié à certaines d'entre elles, dites stratégiques 2. Double référencement de ces familles et suivi de la santé financière de ces partenaires 3. Création de grilles de notation de la qualité de service (à destination des clients internes et des fournisseurs)	1. Réalisé 2. Double référencement en place ou en cours sur les familles le permettant ex : DM HAD aux domiciles du patient. Un certain nombre d'achats stratégiques sont cependant en monopole (spécialités médicamenteuses) 3. Non réalisé
Promouvoir des relations durables et équilibrées	Mise en place de plans de progrès à moyen et long terme : 1. prenant en compte les remarques des clients internes *via* des remontées au travers d'outils ; 2. respectant les délais de paiement afin d'assurer la pérennité des partenaires.	1. Un outil de ticketing est en cours de développement et sera opérationnel en 2026 2. De nombreuses actions d'ouvertures de comptes sont en cours pour favoriser les achats auprès de fournisseurs référencés ; le mode de paiement par virement est la règle pour faciliter le respect des délais de règlement
Intégrer les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux dans les actions et décisions	1. Intégration de ces critères dans les cahiers des charges et les grilles de notation (en augmentant leur poids relatif) 2. Signature d'une charte achats responsables avec l'ensemble des fournisseurs stratégiques 3. Accompagnement des clients internes aux usages écoresponsables	1. Réalisé 2. Réalisé. La charte achats responsables sera mise à jour en 2026 en cohérence avec la politique achats responsables en cours de validation 3. Les actions réalisées en 2025 ont porté sur la consommation de viandes rouges, les économies d'énergies, le référencement de produits de seconde main (ex : mobilier administratif)
Devenir un acteur actif de l'innovation	1. Veille sur le marché 2. Préconisation de solutions innovantes en partenariat avec les fournisseurs	1. Action en cours, démarche continue 2. Travail en partenariat avec la cellule innovation (exosquelette, machine d'eau gélifiée, changes connectés…)

3.4.4. Influence politique et activités de lobbying, intégration dans la Société [G1-5]

Actions de représentation d'intérêt de l'Entreprise

LNA Santé s'est fixé comme mission de soigner et prendre soin des personnes fragilisées, avec une double singularité : celle d'être une entreprise familiale et une entreprise à mission. À ce titre, elle répond aux besoins de santé et de prise en charge de la perte d'autonomie de la population, dans tous les territoires où elle est implantée, et ce à travers un engagement et un investissement du temps long. Cette réponse s'inscrit en coordination avec l'ensemble des acteurs sanitaires, médico-sociaux et sociaux d'une part, ainsi qu'avec les pouvoirs publics (Agences Régionales de Santé, Conseils départementaux, Communes, Services préfectoraux,...) et les financeurs du système de protection sociale (Assurance Maladie, complémentaires santé,...) d'autre part.

Forte de l'expérience acquise dans la transformation de l'offre de soins et médico-sociale, de sa capacité à innover et de la robustesse éprouvée de ses modèles d'activité, l'Entreprise aspire à contribuer aux réflexions publiques comme sociétales qui concernent la santé et le grand âge de ses concitoyens. Consciente de son rôle, et de la réalisation de ses activités dans un secteur fortement régulé, l'Entreprise cherche à proposer des évolutions au travers de ses témoignages et de ses expertises sur :

- l'évolution des politiques publiques touchant au champ de la santé et du grand âge ;
- les bonnes pratiques en matière de santé ;
- le cadre législatif et réglementaire en matière de conditions d'exploitation ou de tarification ;
- la conception et la transformation de l'offre de santé sur chacun des territoires sur lesquels elle est implantée.

Aussi LNA Santé mène tout au long de l'année des actions de représentation d'intérêt, comme des contributions au débat public et aux réflexions qui traversent la Société.

Depuis 2019, LNA Santé publie régulièrement des contributions qu'elle adresse aux différentes parties prenantes de ses champs d'activité, au premier chef desquels les pouvoirs publics et les élus de la Nation. Elle y présente des propositions concrètes, fondées sur son expérience, qui laissent de côté les approches dogmatiques et les idées reçues. Quelques exemples de contributions :

- « Budget : mobilisons-nous pour notre système de santé, comme nous l'avons fait pour notre défense », tribune de Willy Siret aux Echos - 2025 ;
- « PPL Soins Palliatifs et d'accompagnement – Contribution de LNA Santé » - 2025 ;
- « PLF et PLFSS 2025 – Dans un contexte budgétaire complexe, agir vite, avec pragmatisme, pour répondre aux enjeux de Santé publique de demain - 5 axes de progression pour les secteurs de la santé et du médico-social » - 2024 ;
- « PPL Bien Vieillir – Pour une France du bien vieillir, agir efficacement, sans stigmatisation » - 2024 ;
- « PLFSS 2024 – Pour une France du bien vieillir, agir rapidement en mobilisant les véhicules législatifs disponibles - 5 propositions pour concrétiser l'ambition nationale de relever le défi de la transition démographique » - 2023 ;
- « Axes de réflexion, propositions & partage d'expériences », contribution au CNR « Bien Vieillir » - 2023 ;
- « Pour une France du bien vieillir » - 2023 ;
- « PLFSS 2023 – Mettre en cohérence le financement des EHPAD avec les ambitions sociétales et politiques » - 2022 ;
- « Vieillissement de la population et solidarité intergénérationnelle – 14 propositions pour relever le défi de la transition démographique » - 2021 ;
- « Tous mobilisés, pour préserver l'autonomie et lutter contre « l'âgisme » » - 2020 ;
- « Face aux enjeux du vieillissement, brisons les tabous » - 2019.

Par ailleurs, LNA Santé publie en moyenne 2 numéros du Magazine de ses actualités « Le Mag », également adressé aux différentes parties prenantes du secteur ainsi qu'aux pouvoirs publics. Dans son édition d'avril 2025, Le Mag traitait comme dossier principal du sujet de l'hôpital à domicile.

Afin de contribuer à l'évolution des pratiques au sein de ses métiers, mais aussi dans l'ensemble du secteur, LNA Santé diffuse régulièrement des guides coécrits par les professionnels de ses établissements, en association avec les patients, résidents et familles :

- Panser la fin de vie ;
- Tous Aidants ;
- Ensemble autour des souhaits du résident ;
- Interventions non médicamenteuses ;
- Demain « tous gériatres ».

Pour contribuer à mieux faire connaître les métiers du prendre soin et leur véritable rôle sociétal, l'Entreprise participe à des projets filmographiques visant à toucher le grand public :

- « Prendre soin », réalisé par Bertrand Hagenmüller et tourné dans trois établissements LNA Santé (2019) ;
- « Première ligne, la pandémie COVID-19 racontée par les soignants d'unité Alzheimer », réalisé par Bertrand Hagenmüller au sein de La Villa d'Epidaure (2020) ;
- « Les Esprits Libres », réalisé par Bertrand Hagenmüller avec les professionnels et résidents de La Villa d'Epidaure (2024) ;

- « Derniers soins », réalisé par Valérie Denesle au sein des activités de l'HAD Caux-Maritime (2025).

Enfin, le projet stratégique de l'Entreprise ambitionne de consolider sa position d'acteur de santé, indépendant, transformateur de l'offre de soins et médico-sociale. EHPAD Confort, développement de nouvelles expertises médicales en HAD, programmes de télé-réadaptation en SMR, création de pôles de santé spécialisés à partir d'établissements hospitaliers, Centres de Ressources Territoriaux pour les personnes âgées… autant de cas concrets mis en pratique qui font de LNA Santé un véritable partenaire des pouvoirs publics dans la transformation de l'offre au cœur des territoires. À travers ses différents projets (créations d'établissement, extensions capacitaires, innovations thérapeutiques, structurations de partenariats publics – privés…), l'Entreprise contribue directement à répondre aux besoins de santé de la population. Des projets qui l'amènent à dialoguer fréquemment avec les pouvoirs publics, nationaux comme locaux.

Organisation des activités de représentation d'intérêt

Les actions de représentation d'intérêt de LNA Santé sont conduites sous la supervision du Directeur des affaires publiques, directement rattaché au Directeur Général et arrivé en 2025.

Celui-ci assure la coordination des interactions avec les pouvoirs publics, comme avec les différentes instances et parties prenantes du débat public. À l'échelle locale, les Directions d'établissements, les Directions des opérations, la Direction des relations avec les autorités publiques ainsi que la Direction du développement dialoguent fréquemment avec les autorités publiques, et peuvent, pour certaines d'entre elles, participer aux actions de représentation d'intérêt de l'entreprise.

Adhésion à des organisations représentant les intérêts de LNA Santé

LNA Santé mène ses actions de représentation d'intérêt sans recourir à des intermédiaires.

Elle est toutefois membre de trois organisations professionnelles représentant ses intérêts auprès des pouvoirs publics : la Fédération de l'Hospitalisation Privée (FHP), le Syndicat National des Établissements, Résidences et Services d'aide à domicile privés pour Personnes Âgées (SYNERPA) et la Fédération Nationale des Établissements d'hospitalisation à domicile (FNEHAD).

La FHP rassemble 1 030 cliniques et hôpitaux privés qui assurent chaque année la prise en charge de 9 millions de patients. La Fédération de l'Hospitalisation Privée assume plusieurs rôles : elle promeut les hommes et femmes qui travaillent au sein du secteur de l'hospitalisation privée, elle informe, conseille et assiste ses adhérents en matière économique, juridique et sociale, et elle représente les cliniques et hôpitaux privés auprès des tutelles, du ministère et des syndicats de salariés de la branche et développe des actions pour faire (re)connaître auprès du grand public la qualité de la prise en charge et son rôle essentiel au sein du système de santé français.

www.fhp.fr

Le SYNERPA est la première confédération de l'hébergement, de l'aide et de l'accompagnement de la personne âgée. Il regroupe les principaux acteurs privés français des EHPAD, des habitats intermédiaires, des services et soins à domicile avec le SYNERPA Domicile. Le SYNERPA rassemble au total 3 500 adhérents, dont 2 000 EHPAD, 300 habitats intermédiaires et 1 200 agences de services et soins à domicile, soit plus de 300 000 personnes hébergées et aidées et 170 000 salariés. Depuis 2019, le Conseil national des établissements thermaux (CNETh), qui représente 110 établissements, est également un syndicat affilié du SYNERPA.

www.synerpa.fr

La FNEHAD, seule fédération hospitalière spécifiquement dédiée à l'HAD, représente plus de 260 établissements d'HAD installés sur le territoire métropolitain et ultra-marin, quel que soit leur statut juridique : public, privé non lucratif et privé lucratif. La Fédération agit au quotidien pour : promouvoir l'identité et le rôle de l'HAD, défendre l'HAD auprès des pouvoirs publics et l'ancrer dans les dispositifs sanitaires, œuvrer à son développement sur tout le territoire national afin d'en favoriser l'accès à toute la population, représenter l'HAD en région, mutualiser et promouvoir l'expérience de ses adhérents et accompagner les professionnels, les réunir, les former et les informer.

www.fnehad.fr

Transparence des actions de lobbying

LNA Santé est inscrit au répertoire des représentants d'intérêt de la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique (HATVP). Attachée à la transparence des activités de représentation d'intérêt, elle y déclare annuellement ses actions de représentation d'intérêt ainsi que les moyens alloués à ces dernières, conformément à la réglementation en vigueur.

Fiche LNA Santé : https://www.hatvp.fr/fiche-organisation/?organisation=388359531

Contribution au financement des partis politiques

L'Entreprise ne contribue ni financièrement, ni en nature, à aucun parti politique.

3.4.5. Les pratiques de paiement [G1-6]

Comme exposé au paragraphe 3.4.3 relatif à la relation avec les fournisseurs, le respect des délais de paiement est une priorité pour l'Entreprise.

Le délai de règlement standard fixé avec l'ensemble de nos fournisseurs est de 45 jours fin de mois.

Des délais de règlement plus courts sont souvent appliqués avec les TPE et les PME.

Des règles de gestion sont fixées afin de respecter les délais de règlement convenus avec les fournisseurs.

Les délais de paiement moyens constatés sur l'année 2025, sur l'ensemble du Groupe, sont de :

- 47 jours sur le médico-social (France et Belgique) ;
- 62 jours sur le sanitaire (France et Pologne) ;
- 56 jours sur l'activité immobilière ;
- 48 jours sur les crèches.

À fin d'exercice 2025, aucune procédure judiciaire en cours concernant des retards de paiement n'est à constater au sein du Groupe consolidé.

3.5. Note méthodologique

3.5.1. Définition des principaux indicateurs

ESRS	Intitulé de l'indicateur	Définition de l'indicateur	Méthode de calcul	Périmètre	Processus de collecte et outils utilisés
E1-4	Consommation d'énergie	Consommation d'énergie de l'ensemble des bâtiments exploités par LNA	Somme des consommations d'énergie finale PCI (Pouvoir Calorifique Inférieur) en utilisant les facteurs de conversion suivants quand ils sont applicables : Gaz Naturel : PCI = 0,9xPCS RCU : PCI = 0,77xPCS RFU : PCI = 0,25xPCS	Ensemble des bâtiments exploités par LNA Santé sur l'année civile complète Sont exclus : • les bâtiments pour lesquels les énergies sont payées par les bailleurs et refacturées en charge ; • les bâtiments entrés et sortis au cours de l'exercice.	Données énergétiques : • plateforme de management de l'énergie reprenant les données facturantes (distributeurs d'énergie) et les données facturées (fournisseurs d'énergie) ; • exports GRDF ; • factures fournisseurs ; • excel de suivi des consommations.
E1-4	Indicateur de performance énergétique par m^2 (IPE kWh ef/m^2)	Consommations de l'ensemble des énergies des bâtiments ramené à la surface totale du périmètre	Somme des consommations d'énergie finale PCI (Pouvoir Calorifique Inférieur) sur la somme des surfaces de référence du périmètre de l'année N en utilisant les facteurs de conversion suivants quand ils sont applicables : Gaz Naturel : PCI = 0,9xPCS ; RCU : PCI = 0,77xPCS ; RFU : PCI = 0,25xPCS	Ensemble des bâtiments exploités par LNA Santé sur l'année civile complète. Sont exclus : • les bâtiments pour lesquels les énergies sont payées par les bailleurs et refacturées en charge ; • les bâtiments entrés et sortis au cours de l'exercice.	Données énergétiques : • plateforme de management de l'énergie reprenant les données facturantes (distributeurs d'énergie) et les données facturées (fournisseurs d'énergie) ; • exports GRDF ; • factures fournisseurs ; • excel de suivi des consommations LNA ; Données de surfaces : • LNA Data (référentiel de données du Groupe) pour les SDO.
E1-6	Bilan carbone scopes 1-2-3 Voir note détaillée ci-dessous	Émissions de gaz à effet de serre (GES), en t. CO_2eq	Somme des émissions directes et indirectes de l'année N correspondant au périmètre du bilan carbone Voir note détaillée ci-dessous	Ensemble des établissements situés en France (dont Mayotte), Belgique et Pologne. Exclusion des activités « déplacements visiteurs, patients, résidents » et « fret ».	Données extraites du SI de LNA Santé, complétées le cas échéant des données fournisseurs et prestataires (gaz médicaux, déchets, alimentation), concaténées dans l'outil Toovalu
E1-6	Intensité carbone économique	Quantité de gaz à effet de serre émise par unité de production économique, exprimé en tCO_2eq/M€	Somme des émissions de GES directes et indirectes (en tonnes) divisée par le chiffre d'affaires (en millions d'euros)	Ensemble des établissements situés en France (dont Mayotte), Belgique et Pologne. Exclusion des activités « déplacements visiteurs, patients, résidents » et « fret ».	Voir le processus de collecte de données pour le bilan carbone et le chiffre d'affaires

ESRS	Intitulé de l'indicateur	Définition de l'indicateur	Méthode de calcul	Périmètre	Processus de collecte et outils utilisés
E3-4	Consommation d'eau en m^3	Consommation d'eau en m^3	Somme des consommations d'eau du périmètre de l'année N	Ensemble des bâtiments exploités par LNA Santé sur l'année civile complète. Sont exclus : • les bâtiments pour lesquels l'eau de ville est payée par les bailleurs et refacturée en charge ; • les bâtiments entrés et sortis au cours de l'exercice. • hors Pologne	Advizeo pour les relevés de compteurs manuels et factures des fournisseurs d'eau
E5-5	Volume de déchets	Quantité de déchets générés par les activités, en tonnes	Estimation faite à partir des données sur 15 établissements représentatifs et rapportée au taux d'occupation. Estimation Belgique et Pologne réalisée à partir de la moyenne métier estimée en France et rapportée à l'activité de la géographie	Ensemble des établissements situés en France (dont Mayotte), Belgique et Pologne	Données fournies par les prestataires, concaténées dans l'outil Toovalu
E5-5	Volume de DASRI	Quantité de déchets d'activités de soins à risques infectieux générés par les activités, en tonnes	Somme des DASRI collectés (basée sur les données réelles ou estimées communiquées par le fournisseur)	Ensemble des établissements situés en France (dont Mayotte)	Données fournies par les prestataires, concaténées dans l'outil Toovalu
S1-5	Taux d'absentéisme	Taux d'absentéisme restreint limité aux absences < 6 mois	Rapport entre Heures d'absentéisme restreint limitées aux absences < 6 mois * et Heures théoriquement travaillées ** ; Avec * Heures d'absentéisme restreint limitées aux absences de courtes et moyennes durées (<6 mois), c'est-à-dire aux absences injustifiées, aux accidents du travail, à la maladie et à la maladie professionnelle. ** Heures théoriquement travaillées = WBPB les heures travaillées sur la période retraitée des Heures Supplémentaires/ Heures Complémentaires, CP et RTT	Périmètre France	Données France : extractions de SAP HR *via* BO
S1-5	Taux d'absentéisme	Taux d'absentéisme < 1 mois	Rapport entre heures d'absentéisme limitées aux absences pour cause de maladie de courte durée < 1 mois et heures contractuelles (théoriquement travaillées)	Périmètre Belgique	Données Belgique : extractions de Sdworx sur Excel

ESRS	Intitulé de l'indicateur	Définition de l'indicateur	Méthode de calcul	Périmètre	Processus de collecte et outils utilisés
S1-6	Répartition des effectifs par région et par pays	Effectifs physiques au 31/12 de l'exercice, incluant : CDI, CDD et contrats spécifiques (alternance, contrats de professionnalisation, Contrats Uniques d'Insertion), hors intérimaires et hors stagiaires ; temps partiel et temps plein. Les personnes à temps partiel ayant un contrat dans plusieurs structures ne sont comptabilisées qu'une fois	Somme des effectifs présents au 31/12/N pour chaque région	Exclusion des sociétés acquises courant l'année N	Données France : extractions de SAP HR *via* BO Données Belgique : extractions de Sdworx sur Excel Données Pologne : base salaires sur Excel
S1-6	Répartition des effectifs salariés par sexe	Effectifs physiques au 31/12 de l'exercice, incluant : CDI, CDD et contrats spécifiques (alternance, contrats de professionnalisation, Contrats Uniques d'Insertion), hors intérimaires et hors stagiaires ; temps partiel et temps plein. Les personnes à temps partiel ayant un contrat dans plusieurs structures ne sont comptabilisées qu'une fois	Somme des effectifs présents au 31/12/N pour chaque genre	Exclusion des sociétés acquises courant l'année N,	Données France : extractions de SAP HR *via* BO Données Belgique : extractions de Sdworx sur Excel
S1-6	Répartition des effectifs par type de contrat	Contrats spécifiques : contrats d'apprentissage, CIE CDD, CIE CDI, CP CDD I à V, CP CDD VI base, CPI IV Bac Pro, CPI V CAP-BEP, CUI CDI	Somme des effectifs présents au 31/12/N par type de contrat	Exclusion des sociétés acquises courant l'année N, des crèches et des établissements situés en Pologne	Données France : extractions de SAP HR *via* BO Données Belgique : extractions de Sdworx sur Excel
S1-6	Répartition des effectifs par durée de contrat temps plein/temps partiel	Temps plein : durée mensuelle selon législation du pays Temps partiel : temps de travail contractuels inférieurs à la durée légale du temps de travail	Somme des effectifs présents au 31/12/N par taux d'activité	Exclusion des sociétés acquises courant l'année N, des crèches et des établissements situés en Pologne	Données France : extractions de SAP HR *via* BO Données Belgique : extractions de Sdworx sur Excel
S1-6	Répartition des ETP par pays	Temps plein : durée mensuelle selon législation du pays. Temps partiel : temps de travail contractuels inférieurs à la durée légale du temps de travail	ETP moyen	Ensemble du périmètre. Les sociétés acquises courant l'année N sont intégrées *prorata temporis*	Données France : extractions de SAP HR *via* BO Données Belgique : extractions de Sdworx sur Excel Données Pologne : extraction Excel
S1-6	Recrutements en CDI effectués durant l'exercice	Recrutements des CDI uniquement. Dans le cas d'acquisition de nouveaux établissements, les personnes entrant à l'effectif ne sont pas comptabilisées comme des embauches (par exemple, un CDD transformé en CDI compte pour une embauche).	Somme des contrats en CDI réalisés sur l'exercice	Exclusion des sociétés acquises courant l'année N, des crèches et des établissements situés en Pologne	Données France : extractions de SAP HR *via* BO Données Belgique : extractions de Sdworx sur Excel
S1-6	Fins de contrats en CDI au cours de l'exercice	Sorties des CDI hors mutation uniquement.	Somme des sorties en CDI réalisés sur l'exercice	Exclusion des sociétés acquises courant l'année N, des crèches et des établissements situés en Pologne	Données France : extractions de SAP HR *via* BO Données Belgique : extractions de Sdworx sur Excel

ESRS	Intitulé de l'indicateur	Définition de l'indicateur	Méthode de calcul	Périmètre	Processus de collecte et outils utilisés
S1-6	Taux de rotation des salariés	Définit le renouvellement de l'effectif de l'entreprise sur une année (équivalent du turn-over)	Rapport (%) entre le nombre de sorties CDI hors mutation et l'effectif moyen de l'année N (2024)	Périmètre France et Belgique (à l'exclusion des sites n'ayant pas 12 mois d'activité pleine sur la période) Indicateur séparé par pays	Données France : extractions de SAP HR *via* BO Données Belgique : extraction SD Worx sur Excel
S1-7	Effectifs externes en HAD	Estimation Équivalent temps plein d'infirmières (IDE) et de kinésithérapeutes en libéral intervenant dans les structures HAD	Montant cumulé des honoraires versés aux libéraux rapporté au coût moyen d'un poste salarié de la même catégorie.	Périmètre HAD France	Données extraites de SAP, retraitées par contrôle de gestion
S1-7	Effectifs externes en cliniques de chirurgie	Estimation Équivalent temps plein des praticiens libéraux (chirurgiens, anesthésistes) intervenant dans les cliniques de chirurgie	ETP chirurgiens = nombre d'heures d'utilisation des blocs de l'année N, rapporté à une base annuelle de 1 610 h (35 heures x 46 semaines) ETP anesthésistes = somme de nombre d'interventions en bloc de l'année N multiplié par la durée moyenne de consultation avant opération + nombre d'interventions en bloc de l'année N divisé par 2, rapportée à une base annuelle de 1 610 h	Périmètre cliniques de chirurgie France	Données extraites planning des blocs
S1-7	Effectifs externes Pologne	Nombre d'ETP sous contrat B2B	Somme des heures des contrats régis par le Code civil rapporté à la durée de travail légale	Périmètre Pologne	Données extraites SI Pologne
S1-9	Métriques de diversité	Répartition par sexe des effectifs de l'encadrement supérieur	Somme des membres de la DG, du COMEX et du COMIL + CFO et COO Pologne + DG crèche, présents au 31/12/N % exprimé en fonction du total	Périmètre France, Belgique et Pologne	Données calculées CDG RH/extractions de SAP HR *via* BO
S1-9	Métrique de diversité	Répartition par sexe des effectifs du top management	Somme Encadrement supérieur (voir *supra*) + directions d'établissements présents au 31/12/N % exprimé en fonction du total	Périmètre France, Belgique et Pologne	Données calculées CDG RH/extractions de SAP HR *via* BO

ESRS	Intitulé de l'indicateur	Définition de l'indicateur	Méthode de calcul	Périmètre	Processus de collecte et outils utilisés
S1-9	Métriques de diversité	Répartition des effectifs par tranche d'âge	Au 31/12/N, somme des salariés de moins de 30 ans, Somme des salariés de plus de 30 ans et moins de 50 ans Somme des salariés de plus de 50 ans % exprimé en fonction du total. Pour les salariés dont la date de naissance pourrait être manquante, leur nombre a été ajouté au prorata du poids de chaque tranche d'âge et par genre.	Périmètre France et Belgique	Données France : extractions de SAP HR *via* BO Données Belgique : extraction SD Worx sur Excel
S1-10	Nombre de salariés actionnaires	Salarié actionnaire désigne un salarié : • lié par un contrat de travail au sein du périmètre consolidé du groupe LNA Santé, • présent au 31/12/N, • et détenant des actions de LNA Santé, *via* le fonds FCPE NOBELIA ou *via* LNA Ensemble (ou toute autre structure de type ManCo).	Export du système d'information RH et croisement avec la table de capitalisation de la Société LNA Ensemble et avec la liste des détenteurs de parts du FCPE Nobélia communiqué par la banque.	Ensemble du périmètre du groupe	Extractions de SAP HR Extraction des tables de capitalisation de LNA Santé
S1-10	% de détention du capital par des salariés actionnaires	Salarié actionnaire désigne un salarié : • lié par un contrat de travail au sein du périmètre consolidé du groupe LNA Santé • présent au 31/12/N, • et détenant des actions de LNA Santé, *via* le fonds FCPE Nobelia ou *via* LNA Ensemble (ou toute autre structure de type ManCo).	Nombre d'actions détenues par LNA Ensemble et le FCPE Nobélia	Détention au 31/12/N	Extractions de SAP HR Extraction des tables de capitalisation de LNA Santé
S1-12	Salariés en situation de handicap	% de salariés en situation de handicap	France : nombre de salariés déclarés auprès de l'OETH (dans le cadre du calcul des provisions sur la contribution) rapporté à l'effectif utilisé pour le calcul d'assujettissement (calcul de la OETH) c.-à-d. moyenne annuelle au prorata du temps de présence, hors CDD de remplacement, pro/apprentis, stagiaires… (soit 7 624,2) International : effectif physique	Périmètre France, Belgique, Pologne	France : calcul OETH International : déclaratif

ESRS	Intitulé de l'indicateur	Définition de l'indicateur	Méthode de calcul	Périmètre	Processus de collecte et outils utilisés
S1-13	Nombre moyen d'heures de formation	Salariés (tout type de contrat confondu) ayant suivi une formation achevée au cours de l'année N. Le nombre d'heures de formation correspond au nombre d'heures de présence en formation des salariés	Nombre d'heures de formation total (hors contrat d'apprentissage professionnel le cas échéant)/effectif moyen CDI de la période	Périmètre France, hors crèches, + Belgique (exclusion Pologne)	Extraction de l'outil de gestion de la formation QuarksUp, complétée des données de l'OPCO Santé Belgique : colligation des informations encodées dans les « Board formation » de chaque établissement
S1-13	Nombre d'entretien d'évaluation de la performance	Nombre d'évaluations des performances par salarié sur l'année N	Estimation du nombre d'entretien par calcul de la moyenne des moyennes borne basse/ borne haute des réponses au sondage x effectif moyen CDO sur la période	Périmètre France (hors crèche) + Belgique (exclusion Pologne)	Recueil des données par sondage réalisé en décembre 2025 (dans le cadre de l'autodiagnostic QVCT) « *quelle est la part de professionnels ayant bénéficié d'un entretien d'évaluation en 2025* ? » Réponses possibles : Moins de 25 % Plus de 50 % Plus de 75 % Près de 100 %
S1-14	Santé et sécurité	Taux de Fréquence (Tf) mesure la sinistralité ou degré d'exposition des salariés aux risques d'accident du travail (AT)	Nombre d'AT ayant été suivis d'un arrêt de travail */heures travaillées totales x 1 000 000 * AT (Accident du Travail) hors trajet, suivi d'au moins 1 jour d'arrêt.	Périmètre France (hors crèche) + Belgique	Données France : extractions de SAP HR *via* BO et Octime *via* décisionnel BI Données Belgique : extraction SD Worx sur Excel
S1-14	Santé et sécurité	Taux de gravité (Tg) mesure la gravité des accidents d'un groupe de salariés pendant une période déterminée. C'est l'absence au travail, l'incapacité temporaire, qui est prise en compte	Nombre de journées de travail perdues suite à un Accident du Travail/ Heures travaillées totales x 1 000	Périmètre France (hors crèche) + Belgique	Données France : extractions de SAP HR *via* BO et Octime *via* décisionnel BI Données Belgique : extraction SD Worx sur Excel

ESRS	Intitulé de l'indicateur	Définition de l'indicateur	Méthode de calcul	Périmètre	Processus de collecte et outils utilisés
S1-16	Égalité Femme/ Homme	Écart de rémunération entre les femmes et les hommes (%)	Rapport entre [rémunération annuelle brute moyenne Homme – rémunération annuelle brute moyenne Femme] et rémunération annuelle brute moyenne Homme Rémunération annuelle moyenne des salariés présents en fin d'exercice, sur la base d'un équivalent temps-plein. La rémunération annuelle moyenne EQTP est celle utilisée dans le cadre du rapport égalité professionnelle, soit tous les éléments de rémunération, sauf indemnités de licenciement ou de départ à la retraite, primes liées à une sujétion particulière qui ne concerne pas la personne du salarié, primes d'ancienneté, heures supplémentaires ou complémentaires, intéressement et participation.	Périmètre France	Données France : extractions de SAP HR *via* BO
S4-1	% des établissements ayant conduit au moins une action envers les aidants	Aidant : désigne le conjoint, partenaire avec qui la personne aidée a conclu un pacte civil de solidarité ou le concubin, un parent ou un allié, définis comme aidants familiaux, ou une personne résidant avec la personne aidée ou entretenant avec la personne aidée des liens étroits et stables, qui lui vient en aide, de manière régulière et fréquente, à titre non professionnel, pour accomplir tout ou partie des actes ou des activités de la vie quotidienne Action : appel à projets (AAP) remporté, ou une action s'inscrivant dans la durée (généralement une année), avec une récurrence (au moins trimestrielle), sous l'égide de l'établissement qui en a l'initiative. Par exemple : des groupes de parole, activités pour les Aidants, conférences et formations, activités « aidant-aidé », soutien dans les démarches…	Réponses positives sur le total des établissements présents au 31/12/N	Exclusion des sociétés acquises courant l'année N, des crèches, des holdings et des établissements situés en Pologne	Données issues d'un questionnaire envoyé aux établissements du périmètre mentionné

ESRS	Intitulé de l'indicateur	Définition de l'indicateur	Méthode de calcul	Périmètre	Processus de collecte et outils utilisés
S4-2	Part des EHPAD évalués HAS sur les deux meilleurs niveaux (nombre ayant passé l'évaluation)	EHPAD avec un taux d'atteinte des critères impératifs > = 80 % (sans critère impératif à ¼) + Note moyenne des chapitres par thèmes > = 75 % Nombre cumulé des établissements ayant passé leur évaluation	Décompte des rapports d'évaluation reçus aux 2 meilleurs niveaux au 31/12/N.	Ensemble des EHPAD en France ayant passé leur évaluation externe Exclusion des sociétés acquises courant l'année N	Données issues du suivi de la direction qualité
S4-2	Part des établissements sanitaires certifiés HAS sur les deux meilleurs niveaux (nombre ayant passé la certification)	Établissements sanitaires avec le niveau Haute Qualité des Soins ou Qualité des Soins confirmée Nombre cumulé des établissements ayant passé leur certification et dont le rapport a été reçu à date de publication de l'état de durabilité	Décompte des rapports de certification reçus aux 2 meilleurs niveaux au 31/12/N	Ensemble des établissements SMR, HAD, cliniques psychiatriques et de chirurgie en France ayant passé leur certification (selon la nouvelle méthode) Exclusion des sociétés acquises courant l'année N	Données issues du suivi de la direction qualité
S4-2	Taux de satisfaction globale des résidents en médico-social	Mesure de la satisfaction globale des résidents	Nombre de réponses « satisfait » sur le nombre de réponses totales	Établissements du secteur médico-social, France	Questionnaire résidents (1x/an) ; analyse des données sur LNA Box
S4-2	Taux de satisfaction globale des familles en médico-social	Mesure de la satisfaction globale des familles	Nombre de réponses « satisfait » sur le nombre de réponses totales	Établissements du secteur médico-social, France	Questionnaire familles *via* plateforme Tally (1x/an).
S4-2	Taux de satisfaction des patients en sanitaire	Mesure de la satisfaction globale des patients	Nombre de réponses « satisfait » sur le nombre de réponses totales	Établissements sanitaires, France	Questionnaire patients (à la sortie du patient), ; analyse des données sur LNA Box
S4-2	Niveau de recommandation à un ami	Réponse à la question « Je recommanderais à un(e) ami(e) de venir travailler chez LNA Santé » De 1 : pas du tout d'accord à 5 : tout à fait d'accord	Note moyenne/5 obtenue à la question ci-contre	Exclusion des crèches, et des établissements situés en Pologne	Enquête annuelle anonyme administrée par un organisme externe (The Boson Project)

3.5.2. Note méthodologique du calcul des scopes 1, 2 et 3 (bilan carbone)

Le périmètre géographique regroupe l'ensemble des établissements exploités par l'Entreprise situés en France hexagonale, à Mayotte, en Belgique et en Pologne.

Le calcul des GES est fait site par site sur le périmètre susmentionné. Une donnée qui ne peut être attribuée à un établissement est, par défaut, placée dans les émissions de la holding tête de groupe. Le calcul des émissions GES est basé sur les facteurs d'émissions issus de la base de données ADEME et intégrés à l'outil de calcul Toovalu utilisé par l'Entreprise pour calculer son bilan carbone.

Sont privilégiées les données physiques plutôt que monétaires afin de réaliser un calcul le plus proche de la consommation réelle des établissements. Toutefois, en raison du manque de données réelles, la Pologne est globalement au format monétaire (en dehors de l'énergie et des déplacements domicile-travail).

Se reporter aussi à la section E1-6 du présent état de durabilité.

Principes généraux de calcul et d'estimation par principaux postes d'émission :

Énergie des bâtiments

Les données sont issues de l'outil métier Advizeo, qui collecte les données de consommation par différents flux : flux distributeurs type Enedis et GRDF, flux fournisseurs d'énergie type EDF, Enovos, Engie, flux IoT (Internet Of Things) correspondant à des données de capteurs installés sur les compteurs généraux en établissement et flux manuels issus des relevés d'index compteurs réalisés par les équipes de maintenance interne de l'Entreprise.

Les données de consommations intégrées et reportées pour le calcul des émissions de CO_2 du poste énergie (bâtiment) correspondent à la consommation totale sur un l'année civile (ou sur la période de présence de l'établissement si celui-ci a intégré le périmètre en cours d'année).

Les facteurs d'émission sont basés sur une méthode dite « location based ». En effet, LNA Santé n'utilisant pas à date de mécanisme contractuel de garantie d'origine/certification énergie verte, les facteurs d'émissions utilisées correspondent au mix énergétique du pays dans lequel l'énergie a été consommée.

Dans le cas particulier du réseau de chaleur de Krakow (Pologne), le facteur d'émission a été construit sur l'hypothèse d'une base de mix énergétique 80 % charbon, 10 % bois et 10 % gaz.

Ne sont pas détaillées aujourd'hui dans le suivi du bilan carbone (parce que pas reportées dans les systèmes d'information de l'Entreprise) :

- la part de consommation issue d'énergie renouvelable (généralement production photovoltaïque autoconsommée) dans la consommation totale des bâtiments ;
- la consommation d'électricité imputable aux recharges de véhicule électrique sur les bornes disponibles en établissements ;
- la prise en compte d'un effet rebond du télétravail sur la part des déplacements collaborateurs et le surplus de consommations énergétiques engendrées au domicile des salariés).

Émissions de CO_2 de la flotte de véhicule

Les informations concernant l'empreinte de la flotte propre de véhicules sont issues du logiciel Phoenix, avec le calcul suivant : nombre de kilomètres par véhicule x émissions WLTP du véhicule, le nombre de kilomètres total annuel étant collecté par le gestionnaire de flotte.

Les données concernant l'utilisation de gaz médicaux sont contenues dans les lignes fournisseurs « volume Air Liquide » et « volume Air Product ». Conformément au protocole de Kyoto, le bilan carbone prend en compte les consommations de CO_2 (dioxyde de carbone) et de N_2O (protoxyde d'azote) découlant d'interventions médicales.

Émissions de CO_2eq issu des fuites de fluides frigorigènes

Les fluides frigorigènes sont classifiés en 2 catégories : « confort », correspondant aux fluides frigorigènes utilisés sur les installations de climatisation (réversible ou non), et « cuisine » correspondant aux fluides frigorigènes utilisées sur les installations de production de froid alimentaire pour la réfrigération. Les données renseignées sont issues d'une campagne de collecte des informations auprès des mainteneurs des installations techniques mises en jeu, tenus de tracer la quantité de fluides frigorigènes rechargées. La quantité de fluide rechargé est considérée comme la quantité de fluide échappé dans l'atmosphère par fuite.

Émissions liées aux déplacements clients et visiteurs

Poste exclu des calculs en 2024.

Émissions liées aux déplacements professionnels

Pour les locations ponctuelles de véhicules, les émissions sont collectées auprès des deux principaux partenaires (Avis et Enterprise). Pour les déplacements en train et avion, les émissions sont fournies par SNCF (train) et Air France (avion), ces données ne sont pas ventilées par site, donc rattachées au siège comme indiqué *supra*. Les données sur les autres déplacements sont collectées *via* le compte voyage et déplacement en monétaire. Un outil de notes de frais permettant une collecte plus précise des dépenses est en cours de déploiement.

Émissions liées aux déplacements domicile-travail

Les émissions sont calculées selon la formule distance parcourue x facteur d'émission lié au mode de transport.

La distance parcourue est estimée à partir des adresses des collaborateurs et de l'adresse de leur établissement de rattachement (un outil permet de simuler des trajets Maps). Les anomalies (ex : distance domicile-travail > 200 km) sont corrigées en appliquant la valeur moyenne des distances domicile-travail. Le nombre de jours travaillé par salarié est pris en compte pour se rapprocher de la distance réellement parcourue.

Le mode de transport utilisé pour les déplacements domicile travail est estimé selon l'application des règles suivantes :

- mode « transport en commun » si le collaborateur reçoit un remboursement d'abonnement transport en commun ;
- mode « mobilité douce » si le salarié bénéficie d'une prime de mobilité durable ;
- mode « voiture thermique », pour tous les autres cas qui n'entrent pas dans les deux premières catégories.

Spécifiquement pour la Pologne, les données 2024 ont été estimées et dupliquées sur les informations connues pour l'année 2023.

Émissions liées au transport sur achats

L'Entreprise travaillant en franco de port, la part du fret est incluse dans le prix des produits achetés et donc la donnée non accessible.

Émissions liées aux achats

Les sous-postes d'émission pris en compte correspondent aux achats de services, de produits médicaux, de dispositifs médicaux, de produits finis et autres qui représentent un seuil supérieur à 95 % de la dépense couverte. Au-delà de ce seuil, la dépense unitaire n'est pas intégrée dans le calcul des scopes 1, 2 et 3. Comme précisé en introduction, le calcul des émissions de gaz à effet de serre s'appuie autant que possible sur des données physiques afin de limiter au maximum l'utilisation de données monétaires. L'Entreprise compte poursuivre ses efforts en ce sens.

Les calculs se basent sur une approche « acquisition dans l'année », l'Entreprise n'utilisant pas de méthode de lissage comme la pratique de l'amortissement pour les Capex importants tels qu'informatique, mobilier ou véhicules. À chaque famille de produits correspond un fichier source (par exemple le fichier « achats de véhicules » recense les achats des véhicules livrés en 2024). L'Entreprise rattache chaque ligne de donnée brute identifiée à son facteur d'émission (process de tableau croisé dynamique) avant de faire l'export de données vers l'outil Toovalu. Pour les lignes ne pouvant être identifiées, elle convertit la donnée en monétaire.

Émissions liées aux bâtiments

Pour calculer les émissions sur son parc immobilier, l'Entreprise se réfère à une durée d'amortissement de 30 ans. Les bâtiments construits avant 1994 sont ainsi exclus du calcul. 2 typologies de constructions sont retenues : bâtiments de santé ou bureaux. S'agissant des parkings, une distinction est faite entre stationnement aérien (surface calculée sur base nombre de places x 12,50 m^2) et emplacement en sous-sol (surface correspondant à l'emprise du parking en sous-sol).

Émissions liées aux déchets

La collecte des données est soit manuelle pour les DASRI, soit réalisée auprès de Suez pour certains établissements. Sur cette base, les émissions sont ensuite calculées par extrapolation en fonction du type d'établissement, de son capacitaire et de son taux d'occupation. En 2024, les déchets renseignés *via* Suez sont le papier/carton, le verre, les DAOM et les déchets organiques.

Pour les eaux usées, leur quantité est considérée égale aux consommations d'eau brutes générales, lesquelles sont relevées mensuellement sur chaque site

Émissions liées à l'alimentation

3 fournisseurs – Compass, Sodexo, Ansamble – concentrent 90 % des achats alimentaires. L'Entreprise mène une approche par typologie de produits comptés en kilogramme et converti en tonne de CO_2eq selon l'application d'un facteur d'émission attribué à chaque famille de produit.

3.6. Annexes à la taxonomie

Investissements (« CapEx »)

Part des dépenses CapEx issue des produits ou services associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie – Informations pour l'année 2025

Exercice fiscal 2025

Activités économiques (1)	Code (2)	Part des CapEx éligible à la taxonomie (3)	CapEx alignés sur la taxonomie (4)	Part des CapEx alignée sur la taxonomie (5)	Objectif environnemental des activités alignées sur la taxonomie								Part de la taxonomie alignée par rapport à la taxonomie éligible (14)
					Atténuation du changement climatique (6)	Adaptation au changement climatique (7)	Eau (8)	Économie circulaire (9)	Pollution (10)	Biodiversité (11)	Activité habilitante (12)	Activité transitoire (13)	
Rénovation de bâtiments existants	CCM 7.2 et CE 3.2	4,34 %	0	0,00 %	0,00 %								0,00 %
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM 7.3	1,86 %	0	0,00 %	0,00 %								0,00 %
Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments	CCM 7.4	0,27 %	0	0,00 %	0,00 %								0,00 %
Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	CCM 7.5	0,94 %	0	0,00 %	0,00 %								0,00 %
Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	CCM 7.6	0,33 %	0	0,00 %	0,00 %								0,00 %
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	52,31 %	143	0,26 %	0,26 %								0,42 %
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5	0,23 %	0	0,00 %	0,00 %								0,00 %
Somme des alignements par objectif					0,26 %								
CAPEX TOTAL		**55 949**	**143**	**0,26 %**									**0,42 %**

** En milliers.*

3.7. Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 de LNA Santé, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2025

À l'assemblée générale de la société,

Le présent rapport est émis en notre qualité de commissaire aux comptes de LNA Santé. Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2025 et incluses dans la section « 3. Etat de durabilité » du rapport sur la gestion du groupe (ci-après, « Etat de durabilité »).

Nos travaux, qui portent sur ces informations, ont été réalisés dans un contexte évolutif caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes et le développement de pratiques de place.

En application de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, LNA Santé est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte de son rapport sur la gestion du groupe.

Ces informations permettent de comprendre les impacts de l'activité de LNA Santé sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution des affaires du groupe, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L. 821-54 du code précité, notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux exigences découlant des normes d'information en matière de durabilité adoptées par la Commission européenne en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013, telle que modifiée par la directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour *European Sustainability Reporting Standards*) du processus mis en œuvre par LNA Santé pour déterminer les informations publiées, qui incluent, lorsque l'entité y est soumise, l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail ;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'Etat de durabilité avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit *« Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 »*.

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par LNA Santé dans son Etat de durabilité, nous formulons un paragraphe d'observations.

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

Cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de LNA Santé, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par LNA Santé en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

En outre, s'agissant des informations prospectives, qui présentent par nature un caractère incertain, leurs réalisations futures différeront parfois de manière significative des informations prospectives présentées dans l'Etat de durabilité.

Notre mission permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) n° 2020/852 peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenus pour leur établissement et présentés dans l'Etat de durabilité.

Conformité aux exigences découlant des normes ESRS du processus mis en œuvre par LNA Santé pour déterminer les informations publiées, qui incluent l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- Le processus défini et mis en œuvre par LNA Santé incluant l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité dans l'Etat de durabilité, et
- Les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par LNA Santé avec les ESRS.

Eléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par LNA Santé pour déterminer les informations publiées.

Les informations relatives à la manière dont LNA Santé met à jour son analyse de DMA et conclut qu'il n'y a pas de changements significatifs ayant eu lieu au cours de l'exercice nécessitant une révision du processus de DMA sont mentionnées à la section « 3.1.4.1. Description des procédures d'identification et d'évaluation des IRO » de l'Etat de durabilité.

Nous avons, par entretien avec les personnes que nous avons jugé appropriées et par inspection de la documentation disponible, pris connaissance des analyses menées par l'entité, en particulier l'évaluation des facteurs internes et externes considérés pour justifier l'absence de révision du processus de double matérialité.

Sur la base de notre jugement professionnel, nos diligences ont notamment consisté à :

- Exercer notre esprit critique sur la documentation des analyses menées par LNA Santé ainsi que sur la démarche mise en œuvre par cette dernière pour identifier les facteurs internes et externes à considérer ;
- Apprécier le caractère approprié du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et financière mis en œuvre par l'entité pour déterminer les informations matérielles publiées au regard de notre connaissance de l'entité ;
- Apprécier le caractère approprié de la description donnée à ce titre dans la note « 3.1.4.1. Description des procédures d'identification et d'évaluation des IRO » de l'Etat de durabilité.

Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'Etat de durabilité avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et règlementaires, y compris aux ESRS :

- Les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans l'Etat de durabilité, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- La présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- Le périmètre retenu par LNA Santé relativement à ces informations est approprié ; et
- Sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'Etat de durabilité, avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Observation

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations figurant au paragraphe « 3.1.1.2.3. Sources d'incertitudes quant aux estimations et aux résultats » de l'État de durabilité qui présentent les difficultés rencontrées au cours de l'exercice ayant retardé la mise en place d'un plan d'adaptation.

Eléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

Informations fournies en application des normes environnementales (ESRS E1)

Les informations publiées au titre du changement climatique (ESRS E1) sont mentionnées au paragraphe « 3.2.1. Changement climatique (ESRS E1) » de l'État de durabilité.

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

Nos diligences ont notamment consisté à apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans la note « 3.2.1. Changement climatique (ESRS E1) » de la section environnementale des informations en matière de durabilité incluses dans l'Etat de durabilité et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance de l'entité.

- En ce qui concerne les informations publiées au titre du bilan d'émission gaz à effet de serre :
  - Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité visant à la conformité des informations publiées ;
  - Nous avons pris connaissance du protocole d'établissement de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre utilisé par l'entité pour établir le bilan d'émissions de gaz à effet de serre et apprécié ses modalités d'application, sur une sélection de catégories d'émissions et de sites, sur le scope 1 et le scope 2.
  - Concernant les émissions relatives au scope 3, nous avons apprécié :
    - La justification des inclusions et exclusions des différentes catégories et la transparence des informations données à ce titre,
    - Le processus de collecte d'informations,
  - Nous avons apprécié le caractère approprié des facteurs d'émission utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation, compte tenu de l'incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées ;
  - Pour les données physiques (telles que la consommation d'énergie), nous avons rapproché, sur la base de sondages, les données sous-jacentes servant à l'élaboration du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec les pièces justificatives ;

Informations fournies en application des normes sociales (ESRS S1 et S4)

Les informations relatives au personnel de l'entreprise sont mentionnées au paragraphe « 3.3.1. Effectif de l'entreprise (S1) » de l'État de durabilité.

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

Nos principales diligences sur ces informations ont consisté à :

- Sur la base des entretiens menés avec la direction des ressources humaines :
  - Prendre connaissance du processus de collecte et de compilation pour le traitement des informations qualitatives et quantitatives visant à la publication des informations matérielles dans l'Etat de durabilité,
  - Examiner la documentation sous-jacente disponible ;
  - Mettre en œuvre des procédures consistant à vérifier la correcte consolidation de ces données ;

Nous avons par ailleurs :

- Pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité visant à la conformité des informations publiées, étant précisé que nous n'avons pas revu l'efficacité opérationnelle de ces contrôles ;
- Apprécié si les méthodes utilisées par la Société pour déterminer les informations publiées sont appropriées au regard de ESRS S1 ;
- Comparé les informations publiées aux éléments figurant dans les comptes consolidés, les données internes à l'entité en lien avec la comptabilité tel que notamment les états de gestion, et aux autres publications relatives à ces sujets que nous aurions pu identifier ;
- Examiné, sur la base de sondage, les justificatifs avec les informations correspondantes, ;
- Nous avons vérifié l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations le cas échéant, après application de règles d'arrondis.

Les informations relatives aux patients et résidents sont mentionnées au paragraphe « 3.3.2. Consommateurs et utilisateurs finaux (S4) » de l'État de durabilité.

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

Nos principales diligences sur ces informations ont consisté à :

- Sur la base des entretiens menés avec les personnes que nous avons jugé appropriées au sein de la direction :
  - Prendre connaissance du processus de collecte et de compilation pour le traitement des informations qualitatives visant à la publication des informations matérielles dans l'Etat de durabilité,
  - Examiner la documentation sous-jacente disponible ;

Nous avons par ailleurs apprécié si les méthodes utilisées par la Société pour déterminer les informations publiées sont appropriées au regard de ESRS S4.

Respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par LNA Santé pour déterminer le caractère éligible et aligné de ses activités.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Eléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous avons déterminé qu'il n'y avait pas de tels éléments à communiquer dans notre rapport.

Nantes, le 27 avril 2026

KPMG S.A.

Vincent Broyé

Associé

3.8 Rapport de mission 2025

Scannez le QR Code pour visualiser le rapport de mission en ligne

04

Gouvernement d'entreprise

4.1. Gouvernance d'entreprise 180
- 4.1.1. Présentation du Conseil d'administration 180
- 4.1.2. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et des Comités 197
- 4.1.3. Direction générale 206
- 4.1.4. Rémunération et avantages 208
- 4.1.5. Participation aux Assemblées Générales 224
- 4.1.6. Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique 224
- 4.1.7. Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale 226
- 4.1.8. Recommandations du Code AFEP-MEDEF non retenues et justifications 226
- 4.1.9. Tableau des délégations accordées par l'Assemblée Générale au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital 227

4.2. Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 230
- Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale 230
- Conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale 230

4.1. Gouvernance d'entreprise

La présente section est consacrée aux informations relatives au gouvernement d'entreprise, conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 alinéa 6 du Code de commerce. Elle contient notamment les informations prévues aux articles L. 22-10-8 et suivants du Code de commerce.

La phase préparatoire de la présente section a été réalisée par la direction juridique de l'Entreprise, avec l'appui des services financiers et sociaux s'agissant des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux. Le Comité de rémunération et de nomination procède à la revue de la section lors d'une séance précédant le Conseil d'administration. Ce dernier a adopté le présent rapport sur le gouvernement d'entreprise inclus dans le rapport de gestion dans sa séance du 24 mars 2026. La direction juridique utilise des outils de suivi interne tout au long de l'exercice permettant la mise à jour des informations de la présente section. Par ailleurs, les Administrateurs sont sollicités pour fournir les informations les concernant.

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées établi par l'AFEP et le MEDEF et mis à jour en décembre 2022. Le Code AFEP-MEDEF peut être consulté sur le site www.afep.com.

La Société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, sauf lorsqu'il est expressément indiqué le contraire dans le tableau figurant au paragraphe 4.1.8, en application de la règle « Appliquer ou Expliquer » prévue par l'article L. 22-10-10 du Code de commerce et la recommandation 28.1 du Code AFEP-MEDEF, ledit tableau explicitant les raisons pour lesquelles certaines recommandations ont été écartées.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration de la Société a été modifié lors de la réunion du Conseil du 17 avril 2024 et est publié sur le site de la Société. Il peut être consulté *via* le lien suivant : https://www.lna-sante.com/app/uploads/2024/05/Reglement-interieur-v2024.04.17.pdf

4.1.1. Présentation du Conseil d'administration

4.1.1.1. Administrateurs

Les Administrateurs peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales. Ils sont nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire, sur proposition du Conseil d'administration, après avis du Comité de rémunération et de nomination. Ils peuvent être révoqués à tout moment par décision de l'Assemblée Générale.

La durée statutaire des fonctions d'Administrateur est de six années, conformément aux dispositions légales. Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 24 mars 2026, et après avis du Comité de rémunération et de nomination, a délibéré sur l'opportunité de raccourcir le mandat d'Administrateur à quatre années comme proposé par le Code AFEP-MEDEF et a décidé de maintenir une durée de six années. Cet échelonnement des fonctions d'Administrateur permet en effet d'en assurer la continuité (i) en cohérence avec le projet d'entreprise LNA Santé qui s'inscrit dans la durée, notamment en matière de transformation de l'offre de santé, dont le cycle complet se déroule sur le long terme (cinq à dix ans pour les projets les plus structurants) et (ii) au regard de la longue durée d'acculturation des Administrateurs aux enjeux de LNA Santé.

Les statuts de la Société autorisent les Administrateurs à ne pas détenir d'actions de la Société.

Portraits des Administrateurs

Le Conseil d'administration comptait les quatorze Administrateurs suivants au 31 décembre 2025 :

JEAN-PAUL SIRET

Né le 14/05/1951

Nationalité : Française

Fonction dans la Société : Président du Conseil d'administration

Nombre d'actions détenues [1] : 24 265

Mandats	Durée	1re nomination	Renouvellement	Expiration
• Administrateur	• 6 ans	• 1992	• 2021	• AG 2027
• Président du Conseil d'administration	• 6 ans	• CA 23/06/2021	• /	• AG 2027
• Membre du Comité stratégique	• 3 ans	• 2011	• 01/2024	• AG 2027

Parcours

• Monsieur Jean-Paul Siret est le fondateur du Noble Age Groupe, devenu en novembre 2017 LNA Santé. Il apporte son expertise et sa connaissance du métier qu'il exerce depuis plus de 30 ans. Après avoir exercé les fonctions de Président-Directeur Général, il est désormais Président du Conseil d'administration. Il fut négociateur immobilier puis directeur commercial chez un promoteur/constructeur (Société Pavillons Joré) de 1972 à 1982 et présida jusqu'en 1993 la SA JPS, société de conception, promotion et construction qu'il avait lui-même créée en 1983. Il est gérant de la SARL La Chézalière et Directeur Général Délégué de la SA La Chézalière. Il préside le Conseil d'administration de la SA LNA Santé (ex-Le Noble Age) depuis 1992.

Expérience/Compétences

• Direction générale / stratégie | Finance / M&A | Secteur santé / médical | Immobilier/investissements

(1) Actions détenues directement au nominatif uniquement.

Autres mandats en cours

Sociétés non cotées (Groupe)	Mandats/Fonctions
SARL LA CHÉZALIÈRE	Gérant

Sociétés non cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
SA LA CHÉZALIÈRE	Directeur Général Délégué - Administrateur
SAS FINANCIÈRE VERTAVIENNE 44	Président
SARL IMMOBILIÈRE DU VALLON	Gérant
SARL SIBE	Gérant
FONDATION PARTAGE ET VIE	Administrateur

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Société cotée Groupe	Mandats/Fonctions
LNA SANTÉ SA	Président-Directeur Général

Sociétés non cotées Groupe	Mandats/Fonctions
SA WOOD SIDE RÉSIDENCE – société belge	Administrateur
SA RÉSIDENCE LE POINT DU JOUR – société belge	Administrateur
SARL MÉDICA FONCIÈRE D'ÉPINAY	Gérant
SA AUDENCIA	Administrateur

WILLY SIRET

Mandats	Durée	1re nomination	Renouvellement	Expiration
• Administrateur	• 6 ans	• 2006	• AG 2023	• AG 2029
• Directeur Général	• 6 ans	• CA 23/06/2021	• CA 21/06/2023	• AG 2029
• Membre du Comité stratégique	• 3 ans	• 2011	• 01/2024	• AG 2027

Né le 08/08/1974

Nationalité : Française

Fonction dans la Société : Directeur Général

Nombre d'actions détenues (I) : 34 240

Parcours

• Monsieur Willy Siret, fils de Jean-Paul Siret, a rejoint LNA Santé en 1999. Après avoir été directeur d'exploitation puis directeur d'exploitation Groupe, il a été nommé Directeur Général Délégué aux opérations lors du Conseil d'administration du 28 janvier 2009, puis Directeur Général lors du Conseil d'administration du 23 juin 2021. Il participe activement à la mise en œuvre du développement de l'Entreprise et ce par le management des dossiers de création, transfert, reprise, définition des critères immobiliers et modélisation de l'outil de travail, analyse et décision des investissements de maintenance et mobilier, démarches et négociation auprès des différentes autorités administratives. Il a précédemment occupé le poste de contrôleur financier chez Unibail (foncière cotée) de septembre 1998 à août 1999. Willy Siret est diplômé de l'EM Lyon.

Expérience/Compétences

• Direction générale / stratégie | Finance / M&A | Secteur santé / médical | Ressources humaines / politique publique / relations sociales

(I) Actions détenues directement au nominatif uniquement.

Autres mandats en cours

Sociétés non cotées (Groupe)	Mandats/Fonctions
SAS GRIBOUILL'AGE	Président
SAS FIDEXI	Administrateur
LNA SANTE ORIGIN - société polonaise	Administrateur
SAS INSTITUT DE READAPTATION DU CAP HORN	Administrateur
Sociétés non cotées (hors Groupe)	**Mandats/Fonctions**
SAS LNA ENSEMBLE	Président
SAS NOBINVEST 2A	Président
SAS CCRAW	Président
SAS LNA AVENIR 1	Président
SAS LNA AVENIR 2	Président

Mandats de représentant permanent exercés dans des sociétés françaises et étrangères

Sociétés représentées	Mandats/Fonctions	
SA LNA SANTÉ	Administrateur unique	SRL LNA BELGIQUE – société belge
SRL LNA BELGIQUE – société belge	Administrateur unique	SRL LE PARC DE LA CENSE – société belge
SRL LNA BELGIQUE – société belge	Administrateur unique	SRL RÉSIDENCE LES TAMARIS – société belge
SRL LNA BELGIQUE – société belge	Administrateur unique	SRL LE BON JOUR D'IGNACE – société belge
SRL LNA BELGIQUE – société belge	Administrateur unique	SA RÉSIDENCE LE POINT DU JOUR – société belge
SRL LNA BELGIQUE – société belge	Administrateur unique	SA WOOD SIDE RÉSIDENCE – société belge
SRL LNA BELGIQUE – société belge	Administrateur unique	SRL FONCIÈRE DES TILLEULS – société belge
SA WOOD SIDE RÉSIDENCE – société belge	Président du Conseil d'administration	ASBL PAVILLON DE LA CENSE – société belge
SRL LE PARC DE LA CENSE – société belge	Administrateur délégué	ASBL PAVILLON DE LA CENSE – société belge
SA LNA SANTÉ	Administrateur	GIE RESEAU FRANCE

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Sociétés cotées Groupe	Mandats/Fonctions
LNA SANTÉ SA	Directeur Général Délégué
Sociétés non cotées Groupe	**Mandats/Fonctions**
SAS LNA 14	Président
SAS L-C SANTÉ	Administrateur

DAMIEN BILLARD

Mandats	Durée	1re nomination	Renouvellement	Expiration
• Administrateur	• 6 ans	• 2009	• 2021	• AG 2027
• Directeur Général Délégué	• 6 ans	• 2009	• 2021	• AG 2027
• Membre du Comité stratégique	• 3 ans	• 2011	• 01/2024	• AG 2027

Né le 30/06/1973

Nationalité : Française

Fonction dans la Société : Directeur Général Délégué aux Finances

Nombre d'actions détenues (1) : 16 422

Parcours

- Monsieur Damien Billard est entré dans le Groupe LNA Santé en juin 2006, concomitamment à l'introduction en bourse, avec pour mission d'accompagner la croissance de l'Entreprise et de renforcer sa politique financière. Il a exercé des missions de contrôleur de gestion en environnement industriel et commercial au sein de divers groupes anglo-saxons. Il a rejoint le groupe SUEZ en 1999 au sein du pôle Services à l'Énergie chez ELYO SA, en qualité de contrôleur financier chargé du suivi d'un périmètre d'activité de 2 milliards d'euros. Il a mené en parallèle diverses missions de passage aux référentiels US GAAP et IFRS. Il a ensuite été appelé auprès de la direction générale du pôle comme assistant à la maîtrise d'ouvrage d'un système décisionnel. En 2005, il rejoint un groupe industriel spécialisé dans les équipements sportifs au poste de directeur financier adjoint tout en assurant la co-direction d'un pôle industriel. Damien Billard est diplômé de l'EM Lyon.

Expérience/Compétences

- Direction générale / stratégie | Finance / M&A | Secteur santé / médical | Immobilier / investissements

(1) Actions détenues directement au nominatif uniquement.

Autres mandats en cours

Sociétés non cotées (Groupe)	Mandats/Fonctions
SAS FIDEXI	Président du Conseil d'administration
LNA SANTE ORIGIN - société polonaise	Administrateur
SAS INSTITUT DE READAPTATION DU CAP HORN	Administrateur

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Sociétés non cotées Groupe	Mandats/Fonctions
SAS L-C SANTÉ	Administrateur

CHRISTINE LIORET

Mandats	Durée	1re nomination	Renouvellement	Expiration
• Administrateur	• 6 ans	• 2017	• AG 2023	• AG 2029
• Président du Comité d'audit	• 3 ans	• 2018	• 02/2024	• AG 2027
• Membre du Comité d'audit	• 3 ans	• 2017	• 01/2024	• AG 2027

Née le 17/02/1970

Nationalité : Française

Indépendante

Fonction dans la Société : Néant

Nombre d'actions détenues : 1 055

Parcours

- Consultante en stratégie de durabilité et performance globale pour accompagner les entreprises dans leur transformation, Madame Christine Lioret a auparavant passé 30 ans en finance d'entreprise, dont plus de 20 à des postes de directrice administrative et financière sur des périmètres élargis, dans des secteurs variés, avec des types d'actionnariat divers (groupes cotés, groupe sous LBO, actionnaire fondateur majoritaire, startup en forte croissance avec levées de fonds auprès d'acteurs de *private equity*) et une forte exposition à l'international. Madame Christine Lioret est diplômée de l'ESSEC et titulaire du DECF, certifiée à la méthodologie C.A.R.E. *Comprehensive Accounting in Respect of Ecology*.

Expérience/Compétences

- Finance M&A | IT / digital / innovation | RSE

Autres mandats en cours

Sociétés non cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
SAS IM Partenaires	Président
SAS Muuta Partners	Président
Sociétés cotées (hors Groupe)	
SA LACROIX GROUP	Administrateur

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Sociétés non cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
SAS ZERO GACHIS	Directeur administratif et financier
SAS IDEOLYS	Directeur administratif et financier

FLAVIE LORRE

Mandats	Durée	1re nomination	Renouvellement	Expiration
• Administrateur	• 6 ans	• 2017	• AG 2023	• AG 2029
• Président du Comité stratégique	• 3 ans	• 09/2021	• 02/2024	• AG 2027
• Membre du Comité stratégique	• 3 ans	• 2017	• 01/2024	• AG 2027
• Membre du Comité de rémunération et de nomination	• 3 ans	• 2021	• 01/2024	• AG 2027

Née le 18/06/1974

Nationalité : Française

Indépendante

Fonction dans la Société : Néant

Nombre d'actions détenues : 0

Parcours

- Madame Flavie Lorre est Président de la SAS Responsive Utility, société innovante spécialisée dans la transition énergétique et les territoires positifs depuis décembre 2021. Elle dirige le développement de solutions intelligentes permettant aux entreprises et aux territoires d'améliorer leur efficacité énergétique, en intégrant l'analyse de données, la gestion des infrastructures et l'intégration des énergies renouvelables.

  Auparavant, elle a travaillé au sein du groupe SANOFI sur différentes fonctions financières, commerciales, industrielles et stratégiques : auditeur interne, contrôleur de gestion, communication financière du groupe, capex manager aux affaires industrielles et business intelligence au sein de *la Business Unit General Medicine*. Madame Lorre compte plus de 20 ans d'expérience internationale dans le secteur pharmaceutique et des biotechnologies. Elle est diplômée du programme Grande École d'Audencia et de l'*Executive Master* de Polytechnique sur les « New technologies, AI and innovation management ».

Expérience/Compétences

- Secteur santé / médical | IT / digital / innovation | RSE

Autres mandats en cours

Sociétés non cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
SAS Responsive Utility Group	Président
SC Business Technology & Innovation	Gérant
Société civile immobilière Mouvistar	Gérant

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Sociétés non cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
SA Audencia	Administrateur

DAMIEN VERDIER

Né le 09/02/1957

Nationalité : Française

Indépendant

Fonction dans la Société : Néant

Nombre d'actions détenues : 500

Mandats	Durée	1re nomination	Renouvellement	Expiration
• Administrateur	• 6 ans	• CA 15/12/2021	• AG 2023	• AG 2029
• Président du Comité de rémunération et de nomination	• 3 ans	• 2022	• 02/2024	• AG 2027
• Membre du Comité de rémunération et de nomination	• 3 ans	• 2022	• 01/2024	• AG 2027
• Membre du Comité stratégique	• 3 ans	• 2022	• 01/2024	• AG 2027

Parcours

• Monsieur Damien Verdier a rejoint le groupe Sodexo en 1979 alors que l'entreprise comptait 16 000 salariés en France et à l'international. Elle est aujourd'hui le premier employeur français dans le monde avec 423 000 collaborateurs. Damien Verdier a occupé plusieurs postes de direction générale au sein de Sodexo France, avant de rejoindre le Comité exécutif du groupe, où il fut notamment, au plan mondial, en charge de la stratégie, des achats, du marketing, du développement durable et de l'innovation. Monsieur Damien Verdier s'est également investi dans le monde des organisations professionnelles des services : il a notamment été Président du Syndicat National de la Restauration Collective de 2001 à 2006 et vice-Président de la Fédération Européenne de la Restauration Concédée. Damien Verdier a présidé jusqu'à fin 2025 le Groupement des Professions de Services qui réunit, représente et défend les entreprises et métiers de services. Aux côtés du WWF et d'autres entreprises, il a créé et présidé la « International Food Waste Coalition » qui lutte contre le gaspillage alimentaire tout au long de la chaîne de valeur.

Expérience/Compétences

• Direction générale / stratégie | Secteur santé / médical | Ressources humaines / politique publique / relations sociales | RSE | International

Autres mandats en cours

Néant

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Néant

VÉRONIQUE RIVAL

Née le 30/11/1960

Nationalité : Française

Indépendant

Fonction dans la Société : Néant

Nombre d'actions détenues : 0

Mandats	Durée	1re nomination	Renouvellement	Expiration
• Administrateur	• 6 ans	• CA 15/12/2021	• AG 2023	• AG 2029
• Membre du Comité d'audit	• 3 ans	• 2022	• 01/2024	• AG 2027
• Membre du Comité de rémunération et de nomination	• 3 ans	• 2023	• 01/2024	• AG 2027

Parcours

• Madame Véronique Rival, issue d'une formation HEC-IFA d'administratrice, a dirigé la PME familiale Laboratoire Rivadis, a été co-Présidente de FBN Ouest et membre des Dirigeants Responsables de l'Ouest ainsi que de l'Association Progrès du Management.

Expérience/Compétences

• Direction générale / stratégie | Secteur santé / médical | Commerce / marketing | International

Autres mandats en cours

Sociétés non cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
SAS AMARYLLIS	Président

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Sociétés non cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
SAS Paeonia	Président

CHRISTINE PASSERAT

Mandats	Durée	1re nomination	Renouvellement	Expiration
• Administrateur	• 6 ans	• CA 15/12/2021	• AG 2023	• AG 2029
• Membre du Comité stratégique	• 3 ans	• 2022	• 01/2024	• AG 2027

Née le 19/08/1964

Nationalité : Française

Fonction dans la Société : Néant

Nombre d'actions détenues : 0

Parcours

• Le Dr Christine Passerat est docteur en médecine spécialisée en gériatrie. Elle est également diplômée en management et en stratégie de la qualité et gestion des risques. Après un parcours hospitalier, elle a dirigé un établissement puis les départements médicaux, qualité et gestion des risques de groupes gestionnaires d'établissements sanitaires et médico-sociaux. Elle est actuellement médiatrice, consultante et formatrice en management médical et gestion des risques. Auteur de l'ouvrage *Manager dans le secteur sanitaire et médico-social* destiné aux médecins, pharmaciens et cadres de santé, elle enseigne au sein des Universités Lyon 1 et Lyon 3.

Expérience/Compétences

• Secteur santé / médical | Ressources humaines / politique publique / relations sociales

Autres mandats en cours

Sociétés non cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
SARL EFFICIENCESANTE	Gérant

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Néant

ANNE-MARIE ARMANTERAS

Mandats	Durée	1re nomination	Renouvellement	Expiration
• Administrateur	• 3 ans	• CA 28/03/2023	• /	• AG 2026
• Membre du Comité stratégique	• 2 ans	• 01/2024	• /	• AG 2026

Née le 01/10/1951

Nationalité : Française

Indépendante

Fonction dans la Société : Néant

Nombre d'actions détenues : 0

Parcours

• Ancienne élève de l'École Nationale de la Santé Publique, Madame Anne-Marie Armanteras a été directrice exécutive du groupement hospitalo-universitaire (GHU) Nord de l'Assistance publique-hôpitaux de Paris (AP-HP). Elle a aussi occupé la responsabilité de déléguée régionale Ile-de-France de la Fédération des établissements hospitaliers et d'aide à la personne (Fehap). Madame Anne-Marie Armanteras a ensuite rejoint l'Agence Régionale de Santé (ARS) Ile-de-France, puis elle a été directrice générale de l'offre de soins au ministère de la santé, et a ensuite été nommée membre du collège de la Haute Autorité de Santé (HAS). Elle a rejoint l'Élysée début 2020 en tant que conseillère Santé, Handicap, Personnes Agées. Fin 2022, elle a pris la présidence du Conseil d'administration de l'ANAP (l'Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux).

Expérience/Compétences

• Direction générale / stratégie | Secteur santé / médical | Ressources humaines / politique publique / relations sociales

Autres mandats en cours

Sociétés non cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
Noémie de Rothschild	Membre du Conseil d'administration
GIP ANAP	Président du Conseil d'administration
Fondation IHU ICAN	Président du Conseil d'administration
SAS ALOI2030	Président
CENTRE PRIVE DU PARC DES BUTTES CHAUMONT	Président

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Néant

EMMANUELLE DUEZ

Mandats	Durée	1re nomination	Renouvellement	Expiration
• Administrateur	• 6 ans	• AG 2023	• /	• AG 2029
• Membre du Comité stratégique	• 3 ans	• 01/2024	• /	• AG 2027

Née le 05/03/1986

Nationalité : Française

Indépendante

Fonction dans la Société : Néant

Nombre d'actions détenues : 0

Parcours

• Passée par la faculté de droit, Sciences Po Paris et l'ESSEC, Madame Emmanuelle Duez fonde en 2012 The Boson Project, cabinet de conseil et observatoire spécialiste de l'engagement, du corps social comme des dirigeants. Dix ans après, la trentaine de salariés « Bosons » sème au sein des organisations la vision d'une entreprise utile aux Hommes et à la cité. Depuis, les aventures entrepreneuriales se succèdent. Militantes, transdisciplinaires : À la Croisée des Mondes avec la Marine Nationale, Les Maisons Boson et dernièrement l'association Youth Forever dédiée à la génération climat. Il y a 5 ans, elle co-fonde Bugali, une entreprise industrielle et technologique française qui rend le livre papier tactile et sonore, pour proposer aux enfants une expérience de lecture hors du commun. Madame Emmanuelle Duez a été décorée de l'ordre nationale du mérite en 2024.

Expérience/Compétences

• Direction générale / stratégie | Ressources humaines / politique publique / relations sociales | IT / digital / innovation | RSE

Autres mandats en cours

Sociétés non cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
THE BOSON PROJECT	Président
SYRACUSE	Président
YOLO CIE	Président
Entreprises & Cités	Membre du comité stratégique
SCI ED	Gérant
SCI MACCIONI	Gérant
Sociétés cotées (hors Groupe)	**Mandats/Fonctions**
Compagnie des Alpes	Membre du comité stratégique

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Sociétés non cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
BUGALI	Président

GUILLAUME BERTHELOT

Mandats	Durée	1re nomination	Renouvellement	Expiration
• Administrateur	• 6 ans	• 2024	• /	• AG 2030
• Membre du Comité d'audit	• 3 ans	• 2024	• /	• AG 2027

Né le 22/06/1978

Nationalité : Française

Fonction dans la Société : Néant

Nombre d'actions détenues : 0

Parcours

- Diplômé de l'expertise comptable auprès de l'ordre des experts comptables de la région Paris Île-de-France à l'âge de 28 ans, Guillaume Berthelot cumule une expérience de plus de vingt ans dans le conseil et l'audit financier. Il a évolué au sein de grands cabinets internationaux, développant des compétences variées notamment en normes comptables internationales avec le pôle « International Business Services » d'EY, dans le secteur financier en Asset Management puis dans le secteur industriel chez Deloitte et PwC.
  Il dirige actuellement Intuitu & Associés, société qu'il a fondée en 2021. Cette société de conseil, d'expertise-comptable et de commissariat aux comptes est solidement implantée dans le tissu économique de la région ligérienne.

Expérience/Compétences

- Direction générale / stratégie | Finance/M&A

Autres mandats en cours

Sociétés non cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
Intuitu & Associés	Gérant
GB Holding	Président
SC La Galonnière	Gérant

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Sociétés non cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
Expertise Finance Conseil	Gérant

LNA ENSEMBLE
REPRÉSENTANT PERMANENT : FRANCK LEBON

Né le 15/03/1967

Nationalité : Française

Fonction dans la Société : Directeur d'établissement

Nombre d'actions détenues par LNA Ensemble : 898 740

Mandats	Durée	1re nomination	Renouvellement	Expiration
• Administrateur	• 3 ans	• CA 15/12/2021	• 2024	• AG 2030
• Invité permanent du Comité d'audit	• 3 ans	• 10/2024	• /	• AG 2027

Présentation de la société

- LNA Ensemble est une société dont l'objet est la prise de participations par voie d'apport, d'achat, de souscription ou autrement, de façon directe ou indirecte, dans la Société. Son capital est détenu par des salariés et dirigeants de l'Entreprise LNA Santé.

Expérience/Compétences

- Direction générale / stratégie | Finance / M&A | Secteur santé / médical | Ressources humaines / politique publique / relations sociales

Mandats de LNA Ensemble

Autres mandats en cours

Néant

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Néant

Mandats de Monsieur Franck Lebon (Représentant permanent)

Autres mandats en cours

Sociétés non cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
SAS CHATOLD	Président
SAS BALISE	Président
SAS PAXIO	Président
SAS THALAT	Président
SCI VIEUX CHÂTEAU	Gérant
SCI CHARLYGUAZU	Gérant
SCI ANATLBN	Gérant
SCI LEOPAMA	Gérant
SAS ATREX	Directeur Général
SC FECAMP INVEST	Gérant
SCCV DYL	Gérant

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Sociétés non cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
SAS ATREX	Président

LAURA BOISQUILLON

Mandat	Durée	1re nomination	Renouvellement	Expiration
• Administrateur représentant les salariés	• 6 ans	• 2020	• /	• AG 2026
• Membre du Comité de rémunération et de nomination	• 2 ans	• 01/2024	• /	• AG 2026

Née le 10/01/1994

Nationalité : Française

Administrateur représentant les salariés

Fonctions dans la Société : Directrice des soins

Nombre d'actions détenues : 0

Parcours

- Après un parcours scientifique, Madame Laura Boisquillon rejoint l'Entreprise LNA Santé en 2016 en tant qu'aide-soignante. Un an plus tard, Infirmière Diplômée d'État (CRF de Tours), elle évolue à la fonction d'infirmière au sein de l'HAD d'Orléans. En janvier 2020, elle y est nommée infirmière coordinatrice. Parallèlement, Madame Laura Boisquillon se spécialise dans les soins palliatifs, dont elle est la référente auprès de l'HAD Loiret. En septembre 2024, elle obtient un diplôme universitaire en soins palliatifs. En février 2025, Madame Laura Boisquillon devient Directrice des soins de l'établissement.

Expérience/Compétences

- Secteur santé / médical | Ressources humaines / politique publique / relations sociales

Autres mandats en cours

Néant

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Néant

RITA MICHEL

Mandats	Durée	1re nomination	Renouvellement	Expiration
• Administrateur représentant les salariés	• 6 ans	• 2024	• /	• AG 2030

Née le 09/06/1971

Nationalité : Française

Administrateur représentant les salariés

Fonctions dans la Société : Coordinatrice de projet de vie sociale et culturelle

Nombre d'actions détenues : 0

Parcours

- Après une formation universitaire puis dans l'animation et la vie sociale en secteur gérontologique, Madame Rita Michel a rejoint LNA Santé. Après 11 ans en tant que responsable d'animation à l'EHPAD Le Clos Champirol (42), elle a intégré l'EHPAD Les Jardins d'Olonne (85) en 2019 en tant que coordinatrice de projet de vie sociale et culturelle.

Expérience/Compétences

- Secteur santé / médical | Ressources humaines / politique publique / relations sociales

Autres mandats en cours

Néant

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Néant

Présentation synthétique du Conseil d'administration au 31/12/2025

		Informations personnelles			Expérience		Position au sein du Conseil				
		Age	Sexe	Nationalité	Nbre d'actions directement détenues	Nbre de mandats dans des sociétés cotées[1]	Indépen-dance	Date initiale de nomination	Échéance du mandat	Ancienneté au Conseil	Participation à des Comités
Dirigeants mandataires sociaux/ Administrateurs	Jean-Paul Siret Président du Conseil d'administration	74	M	F	24 265	1	N	30/07/1992	AG 2027	34 ans	Comité stratégique
	Willy Siret Directeur Général	51	M	F	34 240	1	N	01/04/2006	AG 2029	20 ans	Comité stratégique
	Damien Billard Directeur Général Délégué	52	M	F	16 422	1	N	24/06/2009	AG 2029	17 ans	Comité stratégique
Administrateurs	Anne-Marie Armanteras	74	F	F	/	1	O	28/03/2023	AG 2026	3 ans	Comité stratégique
	Guillaume Berthelot	47	M	F	/	1	N	19/06/2024	AG 2030	2 ans	Comité d'audit
	Emmanuelle Duez	40	F	F	/	2	O	21/06/2023	AG 2029	3 ans	Comité stratégique
	Christine Lioret	56	F	F	1 055	2	O	21/06/2017	AG 2029	9 ans	Comité d'audit
	Flavie Lorre	51	F	F	/	1	O	21/06/2017	AG 2029	9 ans	Comité de remuneration et de nomination Comité stratégique
	Christine Passerat	61	F	F	/	1	N	31/12/2021	AG 2029	4 ans	Comité stratégique
	Véronique Rival	64	F	F	/	1	O	31/12/2021	AG 2029	4 ans	Comité d'audit Comité de remuneration et de nomination
	Damien Verdier	69	M	F	500	1	O	31/12/2021	AG 2029	4 ans	Comité de remuneration et de nomination Comité stratégique
	LNA Ensemble	/	/	/	898 740	1	N	31/12/2021	AG 2030	4 ans	Comité d'audit
	Franck Lebon représentant permanent de LNA Ensemble	59	M	F	/						
Administrateur représentant les salariés	Laura Boisquillon	32	F	F	/	1	N	16/12/2020	AG 2026	5 ans	Comité de remuneration et de nomination
	Rita Michel	54	F	F	/	1	N	19/06/2024	AG 2030	2 ans	Néant

(1) Inclus le mandat LNA Santé SA.

Changements intervenus dans la composition du Conseil d'administration et des Comités au cours de l'exercice

Le tableau ci-après synthétise les changements intervenus dans la composition du Conseil d'administration et des Comités au 31 décembre 2025.

	Départs	Nominations	Renouvellements
Conseil d'administration	Néant	Néant	AGM du 18/06/2025 : • UNEXO
Comité de rémunération et de nomination	Néant	Néant	Néant
Comité d'audit	Néant	Néant	Conseil du 18/06/2025 : Renouvellement en qualité d'invité permanent : • UNEXO
Comité stratégique	Néant	Néant	Conseil du 18/06/2025 : • UNEXO

4.1.1.2. Censeurs

Conformément à l'article 15 des statuts, l'Assemblée Générale Extraordinaire du 28 septembre 2002 a institué un collège de Censeurs, choisis à raison de leurs compétences et dont le rôle principal est d'étudier les questions que le Conseil d'administration ou son Président leur soumet. Les Censeurs sont convoqués au Conseil d'administration dans les mêmes conditions que les Administrateurs et ont le même devoir de confidentialité à l'égard des sujets abordés lors des séances. Toutefois, leur voix est consultative et non délibérative, leur absence n'affecte pas les délibérations du Conseil d'administration.

L'article 15 des statuts de la Société fixe la durée de mandat de Censeur à quatre années, renouvelable de manière illimitée.

Le nombre de Censeurs ne peut être supérieur à six.

Au 31 décembre 2025, le Conseil d'administration compte cinq Censeurs :

Né le 30/05/1992

Nationalité : Française

SIGEFI (SIPAREX) REPRÉSENTÉE PAR FRANÇOIS BRACCHI

Mandats	Durée	1re nomination	Renouvellement	Expiration
• Censeur	• 4 ans	• 2011	• AG 2023	• AG 2027
• Membre du Comité stratégique	• 3 ans	• 2012	• 01/2024	• AG 2027
• Invité permanent au Comité d'audit	• 3 ans	• 2022	• 01/2024	• AG 2027

Présentation de la société

- Le groupe Siparex, créé il y a plus de 40 ans, est le spécialiste français indépendant du capital investissement. Le groupe affiche des capitaux sous gestion de 4,2 milliards d'euros. Il finance et accompagne de grandes aventures entrepreneuriales, de la startup à l'ETI, grâce aux différentes lignes de métiers de sa plateforme répartis entre les activités *Private Equity* (ETI/Midcap/Entrepreneurs/TiLT), Mezzanine, et Innovation avec XAnge. Siparex couvre l'ensemble du territoire français à partir de Paris, Lyon, Nantes, Lille, Strasbourg et Toulouse, et est implanté également à l'étranger à Bruxelles, Milan, Berlin et Munich.

Expérience/Compétences

- Immobilier / investissements | Finance / M&A

Né le 16/05/1984

Nationalité : Française

SODERO REPRÉSENTÉE PAR ETIENNE LANDEL

Mandats	Durée	1re nomination	Renouvellement	Expiration
• Censeur	• 4 ans	• 2011	• AG 2023	• AG 2027
• Membre du Comité stratégique	• 3 ans	• 2012	• 01/2024	• AG 2027
• Membre du Comité de rémunération et de nomination	• 3 ans	• 2020	• 01/2024	• AG 2027

Présentation de la société

- SODERO gère pour le compte de tiers plus de 350 millions d'euros investis dans les PME et ETI du Grand Ouest.
- Acteurs majeurs du financement de la croissance et de la pérennisation des entreprises régionales depuis plus de 50 ans, ils sont présents à chaque étape clé de la vie de l'entreprise : création, développement et transmission, avec des investissements allant jusqu'à 15 millions d'euros. Leur engagement repose sur une écoute des dirigeants, une aide à la prise de décision et une mise à disposition de leur réseau relationnel. Ils inscrivent leur partenariat dans la durée et la stabilité, deux critères indispensables à la réussite d'une PME. Actuellement, SODERO est partenaire de plus de 80 entreprises en Bretagne, Pays de la Loire, Nouvelle Aquitaine et les régions limitrophes. Ces entreprises emploient plus de 15 000 personnes.

Expérience/Compétences

- Immobilier / investissements | Finance / M&A

Né le 11/11/1979

Nationalité : Française

UNEXO REPRÉSENTÉE PAR PIERRE-ANTOINE PERENNES

Mandats	Durée	1re nomination	Renouvellement	Expiration
• Censeur	• 4 ans	• 2013	• AG 2025	• AG 2029
• Membre du Comité stratégique	• 3 ans	• 2013	• 06/2025	• AG 2028
• Invité permanent au Comité d'audit	3 ans	• 2023	• 06/2025	• AG 2028

Présentation de la société

- UNEXO est un fonds régional puissant de capital investissement qui accompagne les entreprises du Grand Ouest dans leurs projets de développement, de réorganisation de leur capital ou dans des reprises en LBO (*Leveraged Buy Out*) en privilégiant le maintien des centres de décision sur son territoire. Filiale de neuf caisses régionales de Crédit Agricole, UNEXO intervient en Normandie, Bretagne, Pays de la Loire et Poitou-Charentes. C'est l'associé actif, toujours minoritaire, de 100 PME et ETI réalisant plus de 5 millions d'euros de chiffres d'affaires dans tous les secteurs d'activité.

Expérience/Compétences

- Immobilier / investissements | Finance / M&A

BNP PARIBAS DÉVELOPPEMENT REPRÉSENTÉE PAR JULIEN MARRONNIER

Né le 18/05/1977

Nationalité : Française

Mandats	Durée	1re nomination	Renouvellement	Expiration
• Censeur	• 4 ans	• 2022	• /	• AG 2026
• Membre du Comité stratégique	• 2 ans	• 2022	• 01/2024	• AG 2026
• Invité permanent au Comité d'audit	• 2 ans	• 2023	• 01/2024	• AG 2026

Présentation de la société

- BNP Paribas Développement, filiale autonome du groupe bancaire international BNP Paribas, est une société anonyme qui investit, depuis plus de 30 ans, directement ses fonds propres en qualité d'actionnaire minoritaire pour soutenir le développement des PME et ETI performantes et assurer leur pérennité en facilitant leur transmission.

Expérience/Compétences

- Immobilier / investissements | Finance / M&A

SMA BTP REPRÉSENTÉE PAR MAXENCE HECQUARD

Né le 02/09/1960

Nationalité : Française

Mandats	Durée	1re nomination	Renouvellement	Expiration
• Censeur	• 4 ans	• 2022	• /	• AG 2026
• Membre du Comité stratégique	• 2 ans	• 2022	• 01/2024	• AG 2026

Présentation de la société

- Avec un chiffre d'affaires de plus de 2,5 milliards d'euros et plus de 3 580 collaborateurs, le groupe SMABTP assure, en France, pour l'ensemble de leurs besoins en assurance, plus de 200 000 clients et sociétaires : entreprises, professionnels, artisans, dirigeants, particuliers. Il s'articule autour de différentes entités et réseaux de distribution :
  - SMABTP qui, depuis plus de 160 ans, est le spécialiste de l'assurance de responsabilités professionnelles des métiers de la construction et de l'immobilier, des dommages aux biens et des flottes automobiles ;
  - SMAvie, qui est le spécialiste des assurances de personnes (assurance vie, épargne, prévoyance, retraite, santé…) destinées aux entreprises et aux particuliers ;
  - SMA Courtage qui distribue les solutions IARD auprès des courtiers ;
  - SMAvie Courtage qui distribue auprès des courtiers les produits d'assurance de personnes.

Expérience/Compétences

- Finance / M&A

4.1.1.3. Mandats des membres du Conseil

Renouvellement des mandats

L'Assemblée Générale du 18 juin 2025 a renouvelé le mandat de la société UNEXO, pour une durée de quatre années expirant à l'issue de l'assemblée à tenir dans l'année 2029 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2028.

Les mandats de Censeur des sociétés BNP Paribas Développement et SMA BTP, et le mandat d'Administrateur de Madame Anne-Marie Armanteras, arrivent à expiration à l'issue de la réunion de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire Annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2025. Le Conseil d'administration propose le renouvellement des mandats des sociétés BNP Paribas Développement et SMA BTP pour une période de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale à tenir dans l'année 2030 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2029, et le renouvellement du mandat de Madame Anne-Marie Armanteras pour une période de six années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale à tenir dans l'année 2032 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2031.

4.1.1.4. Représentation des salariés

Deux Administrateurs représentant les salariés siègent actuellement au Conseil d'administration, sur désignation du Comité social et économique de l'UES LNA Santé :

- Madame Rita Michel siège au Conseil d'administration depuis le 19 juin 2024 ;
- Madame Laura Boisquillon a été désignée Administrateur représentant les salariés le 8 décembre 2020, et est membre du Comité de rémunération et de nomination depuis le 24 janvier 2024.

Le mandat de Madame Laure Boisquillon prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale prévue le 17 juin 2026. Après avoir fait part de sa volonté de ne pas voir son mandat renouvelé, le CSE a procédé au remplacement de Madame Laura Boisquillon par la nomination de Madame Marine Clavreul le 14 avril 2026, avec effet en date du 17 juin 2026.

Un élu représentant du Comité social et économique de l'UES assiste également au Conseil d'administration, en la personne de Monsieur Olivier Nicaise, salarié de l'établissement Villa de Rimiez, et élu du Comité social et économique depuis le 9 mai 2023. En tant que tel et après avoir été désigné au Conseil, le membre du Comité social et économique peut assister, avec voix consultative, aux séances du Conseil d'administration.

4.1.1.5. Politique de diversité

Conformément aux stipulations de l'article L. 22-10-10 du Code de commerce, la composition du Conseil d'administration répond à une politique de diversité qui prend notamment en compte l'équilibre entre femmes et hommes, mais intègre également des critères tels que l'âge des Administrateurs, leur indépendance, leurs qualifications, leur expérience professionnelle et leur disponibilité.

Chaque année, le Conseil d'administration délibère à l'effet de s'assurer que la parité hommes/femmes prévue par la loi est bien respectée.

Au 31 décembre 2025, le Conseil d'administration comptait douze Administrateurs (hors les Administrateurs représentant les salariés) dont :

- six Administrateurs femme ;
- six Administrateurs homme (pris en la personne de son représentant Monsieur Franck Lebon, s'agissant de LNA Ensemble) ;

soit un taux de féminisation du Conseil de 50 %.

Dans sa réunion du 24 mars 2026, le Comité de rémunération et de nomination a donc constaté que les exigences légales et réglementaires en matière de parité étaient respectées.

La composition du Conseil est également équilibrée en termes d'âge, puisque l'âge moyen des Administrateurs est de 58,2 ans.

En matière d'expérience et de qualification professionnelle, la politique de diversité du Conseil d'administration vise à favoriser la nomination en qualité de nouveaux Administrateurs, d'hommes et de femmes indépendants qui, de par la diversité des profils et des expériences, sont à même d'appréhender la spécificité des métiers de l'Entreprise, permettront d'enrichir les débats et de favoriser des prises de décisions opportunes et éclairées. Parmi les profils recherchés, le Conseil d'administration veille par conséquent à intégrer des candidats ayant notamment une culture entrepreneuriale, des compétences en direction générale, financières, en stratégie et développement, médicales, immobilières, en ressources humaines, en technologies de l'information ou en communication, et recherche par ailleurs des profils ayant une expérience à l'international, présentant une expertise en responsabilité sociétale des entreprises et développement durable, ou disposant d'une vision des enjeux de santé et de l'élaboration des politiques publiques de santé. Ces trois dernières expertises font l'objet d'une attention particulière quant au choix des nouveaux Administrateurs.

Le Conseil reste attentif à maintenir une composition équilibrée d'hommes et de femmes aux profils variés en son sein, et veillera au cours des prochains exercices à affirmer cette diversité dans le respect des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise.

4.1.2. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et des Comités

4.1.2.1. Fréquence des réunions et synthèse de l'activité

L'article 12 des statuts de la Société prévoit que le Conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige.

Depuis plusieurs années, le Conseil d'administration et les différents Comités se réunissent une fois par mois à des dates fixées à l'avance pour tout l'exercice (de manière à garantir un taux de participation élevé) et entre deux réunions programmées, à tout moment, si la situation de la Société l'exige.

Le tableau ci-dessous reprend à titre comparatif la fréquence des réunions du Conseil en 2025, par rapport à l'exercice précédent.

Nombre de réunions au cours de l'exercice	2025	2024
Conseil d'administration	12	11
Comité stratégique	11	10
Comité d'audit	11	9
Comité de rémunération et de nomination	6	5

Ainsi, au cours de l'exercice écoulé, le Conseil d'administration s'est réuni 12 fois, au rythme d'un Conseil par mois (excepté deux séances tenues en juin, et aucune en août).

Le Conseil examine l'ensemble des dossiers relevant de sa compétence et, de manière habituelle, les sujets suivants :

- examen, approbation et suivi du plan de développement, des orientations stratégiques et du plan stratégique ;
- approbation et suivi de la stratégie et des indicateurs ESG, en ce compris de la stratégie climatique et le rapport de durabilité ;
- examen et approbation du plan d'affaires et du budget ;
- arrêté des comptes sociaux de la Société et des comptes consolidés du Groupe ;
- établissement et révision du rapport de gestion du Groupe et des documents de gestion prévisionnelle ;
- examen de la cartographie des risques et suivi des principaux facteurs de risques ;
- approbation des opérations de croissance externe en France et à l'étranger ;
- approbation des cessions de titres ou d'actifs détenus par la Société ou ses filiales ;
- approbation des opérations d'externalisation immobilière ;
- approbation de la mise en place des financements et la structuration de la dette du Groupe ;
- approbation des plans de rachat d'actions et du contrat de liquidité ;
- examen et/ou approbation des garanties et des conventions à autoriser ;
- propositions de nomination des Administrateurs, des Censeurs et des Commissaires aux comptes, et nomination des membres des Comités et des membres du Comité de mission ;
- détermination de la politique de rémunération des dirigeants et des membres du Conseil, ainsi que des plans d'attribution d'actions gratuites ;
- évaluation des travaux et du fonctionnement du Conseil d'administration ;
- arrêté des projets de résolutions et des documents prévus par la loi et les règlements concernant l'Assemblée Générale des actionnaires ;
- suivi des actualités et de la stratégie financières, réglementaires et médicales, ainsi qu'en matière de développement et d'affaires publiques, des secteurs médico-social et sanitaire.

Le Conseil d'administration s'est prononcé au cours de l'exercice 2025 sur toutes les délibérations et décisions mises à l'ordre du jour de ses réunions, en application des lois et règlements en vigueur et de son propre règlement intérieur. Il a notamment adopté le plan de succession des dirigeants mandataires sociaux. Le Conseil, dans ses principaux domaines d'intervention, a débattu des orientations stratégiques du Groupe.

Il a arrêté les comptes consolidés du Groupe et les comptes sociaux de la Société pour l'exercice 2025 et a examiné et adopté le rapport de gestion intégrant le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et l'état de durabilité.

Conformément aux dispositions de l'article 12.3 du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration s'est réuni, hors la présence des dirigeants mandataires sociaux, au cours d'une séance en date du 26 février 2025.

4.1.2.2. Convocations des membres du Conseil et des Commissaires aux comptes

Les membres du Conseil d'administration ont été convoqués aux réunions du Conseil par le Président du Conseil d'administration qui a établi l'ordre du jour. Les Commissaires aux comptes ainsi que le représentant du Comité social et économique ont également été convoqués aux réunions du Conseil d'administration, selon les mêmes modalités et dans les mêmes conditions.

4.1.2.3. Assiduité des Administrateurs, Censeurs et Commissaires aux comptes

En règle générale, une large majorité des membres du Conseil est présente aux réunions du Conseil d'administration. Un registre de présence au Conseil est signé par les participants à chaque réunion.

Les Commissaires aux comptes assistent aux réunions quand ils rendent compte d'une mission de contrôle dans la Société. Ils sont présents lors de prises de décisions importantes et lors de l'arrêté des comptes semestriels et annuels afin de présenter la synthèse de leur revue des comptes, leur appréciation du respect des procédures internes ainsi que de l'efficacité de l'environnement de contrôle mis en place au sein de l'Entreprise.

L'assiduité des Administrateurs aux réunions du Conseil est favorisée par :

- la fréquence des réunions permettant une analyse approfondie des points étudiés en Conseil et un suivi continu des dossiers stratégiques ;
- les travaux préparatoires des Comités, en support des réunions du Conseil d'administration, conduits par des membres aux compétences complémentaires et adéquates ;
- la qualité des débats et des analyses sur chacun des sujets inscrits à l'ordre du jour des réunions du Conseil ;
- la transmission très en avance du calendrier des réunions du Conseil d'administration ;
- une rémunération de l'activité des Administrateurs en fonction de leur assiduité.

Nous rappelons toutefois que le Président du Conseil d'administration, le Directeur Général et le Directeur Général Délégué ont renoncé à percevoir cette rémunération liée à leur activité d'Administrateurs.

Tableau d'analyse des présences aux réunions du Conseil et des Comités au cours de l'exercice 2025 [1] :

Réunions	Nombre	Taux de présence Administrateurs	Taux de présence Censeurs	Taux de présence global [2]	Moyenne Administrateurs présents sur l'exercice 2025	Moyenne Censeurs présents sur l'exercice 2025	Commissaire(s) aux comptes [3]
Conseil d'administration	12	77 %	45 %	68 %	10,75	2,25	2
Comité d'audit	11	-	-	91 %	-	-	4 sur 4
Comité stratégique	11	-	-	71 %	-	-	-
Comité de rémunération et de nomination	6	-	-	87 %	-	-	-

(1) Ces valeurs ont été calculées selon la composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2025, et en prenant en compte les Administrateurs représentant les salariés.
(2) Les valeurs relatives aux membres du Comité stratégique prennent en compte ses membres qui ne sont ni Administrateurs, ni Censeurs ; les valeurs relatives aux membres du Comité d'audit ne prennent en compte que ses membres Administrateurs.
(3) Nombre de séances (du Conseil d'administration et du Comité d'audit) auxquelles ont participé les Commissaires aux comptes.

Le taux de présence de l'élu du CSE au Conseil d'administration est de 25 %.

Assiduité des membres du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2025

Pourcentage moyen de participation en 2025	Conseil d'administration	Comité de rémunération et de nomination	Comité d'audit	Comité stratégique
Jean-Paul Siret Président du CA	100 %	/	/	100 %
Willy Siret Administrateur	100 %	/	/	100 %
Damien Billard Administrateur	100 %	/	/	100 %
Anne-Marie Armanteras Administrateur	8 %	/	/	9 %
Guillaume Berthelot Administrateur	100 %	/	100 %	/
Emmanuelle Duez Administrateur	75 %	/	/	73 %
Christine Lioret Administrateur	92 %	/	100 %	/
Flavie Lorre Administrateur	100 %	100 %	/	100 %
Christine Passerat Administrateur	83 %	/	/	82 %
Véronique Rival Administrateur	83 %	83 %	73 %	/
Damien Verdier Administrateur	83 %	83 %	/	82 %
LNA Ensemble (représentée par Franck Lebon) Administrateur	42 %	/	45 %	/
Laura Boisquillon Administrateur représentant les salariés	42 %	83 %	/	/
Rita Michel Administrateur représentant les salariés	67 %	/	/	/
BNP Paribas (représentée par Julien Marronnier) Censeur	42 %	/	18 %	45 %
SIGEFI (représentée par François Bracchi) Censeur	42 %	/	36 %	55 %
SMA BTP (représentée par Maxence Hecquard) Censeur	8 %	/	/	9 %
SODERO (représentée par Etienne Landel) Censeur	58 %	83 %	/	82 %
UNEXO (représentée par Pierre-Antoine Perennes) Censeur	75 %	/	45 %	64 %

4.1.2.4. Information des membres du Conseil d'administration

Le Président fait en sorte que les documents et informations nécessaires à la mission des Administrateurs et des Censeurs leur soient communiqués utilement avant chaque réunion.

4.1.2.5. Tenue des réunions

Toutes les réunions du Conseil d'administration tenues au cours de l'exercice 2025 se sont déroulées au siège social, hormis une séance qui s'est tenue dans un établissement de l'Entreprise.

4.1.2.6. Comités spécialisés

Dans le cadre du renforcement des pratiques de gouvernance, les trois Comités spécialisés ont pleinement joué leur rôle. Ils ont participé à l'accroissement de l'efficacité du fonctionnement du Conseil d'administration en 2025.

Le Comité d'audit

Composition

Le Comité est composé de trois membres, Mesdames Christine Lioret (Président) et Véronique Rival, et Monsieur Guillaume Berthelot.

Conformément aux prescriptions de l'article L. 823-19 du Code de commerce, les membres du Comité d'audit sont des membres du Conseil non dirigeants, et le Comité compte deux membres présentant des compétences approfondies en matière financière et comptable, à savoir :

- Monsieur Guillaume Berthelot, qui est expert-comptable depuis 20 ans, et a acquis une solide expérience en conseil et audit au sein de grands cabinets internationaux avant de constituer sa propre société de conseil, d'expertise-comptable et de commissariat aux comptes ;
- Madame Christine Lioret, qui a acquis une expérience de plus de 20 ans en qualité de directrice administrative et financière au sein de différentes entreprises de secteurs divers.

La composition du Comité d'audit est conforme aux dispositions légales et réglementaires. En particulier, la part des Administrateurs indépendants au sein du Comité d'audit est d'au moins deux tiers du nombre total des Administrateurs composant ce Comité, en conformité avec la recommandation de l'article 17.1 du Code AFEP-MEDEF.

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, les membres du Comité d'audit sont nommés pour une durée de trois ans renouvelables.

Président

Madame Christine Lioret a été renouvelée aux fonctions de Président du Comité lors de la séance du Comité d'audit du 21 février 2024, pour une durée de trois ans.

Mission

Le Comité d'audit est en charge de l'étude des comptes et des prévisions et de l'évaluation du système de contrôle interne. Les travaux sont réalisés dans le cadre d'un agenda établi en début d'année pour permettre de suivre les échéances et les informations périodiques qui y sont attachées.

Il s'assure du respect des principes comptables en vigueur, étudie l'évolution des référentiels normatifs et veille à la fiabilité des systèmes et procédures pour l'établissement des comptes sociaux et consolidés. Il vérifie que les procédures internes de collecte, de traitement et de contrôle des informations sont bien appliquées. Il veille à la qualité et la pertinence de l'information communiquée aux actionnaires. Il assure le suivi de l'efficacité des systèmes de gestion des risques.

Il assure également le suivi du processus d'élaboration du reporting de durabilité, et à ce titre il veille à sa conformité au cadre normatif en vigueur. Dans ce cadre, il coopère avec le Comité stratégique, qui est chargé de l'analyse prospective et du développement stratégique, y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale de l'Entreprise, dans le cadre de réunions auxquelles assistent les membres des deux Comités.

Il examine enfin l'ensemble des projets de comptes sociaux et consolidés ainsi que ceux établis pour les besoins d'opérations spécifiques, les projets de rapports de gestion et les tableaux de résultat.

Travaux

Le Comité d'audit s'est réuni onze fois au cours de l'exercice 2025.

Pendant cette période, le Comité d'audit a été amené à traiter les principaux dossiers suivants :

- revue des comptes sociaux (comptes statutaires, comptes prévisionnels), des comptes consolidés, du rapport de gestion et des différents rapports du Conseil d'administration ;
- revue périodique de la trésorerie et de l'endettement du Groupe ;
- revue des taux d'occupation des établissements du Groupe ;
- revue périodique du chiffre d'affaires ;
- étude des principes d'évaluation des actifs à leur date d'acquisition ;
- examen des tests de valeur des actifs du Groupe ;
- étude de l'application des méthodes et règles comptables IFRS ;
- suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne ;
- cartographie des risques du Groupe ;
- examen du schéma directeur des systèmes d'information, de la stratégie de cybersécurité et suivi de son efficacité ;
- examen de l'indépendance des Commissaires aux comptes ;
- suivi du programme de rachat d'actions et du contrat de liquidité sur les actions de la Société ;
- suivi de la mission de commissariat aux comptes de la Société et ses filiales ;
- suivi des contentieux et de la couverture d'assurances du Groupe ;
- évaluation de la couverture des taux d'intérêt ;

- appréciation de la stratégie de financement ;
- revue des engagements de soutien de la Société au profit de plusieurs filiales ;
- suivi de l'actualité des normes comptables, fiscales et sociales ;
- examen de l'état de durabilité ;
- approbation des services autres que la certification des comptes ;
- suivi de la mission du commissaire aux comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité.

En 2025, le Comité d'audit s'est assuré de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables de la Société et de ses filiales, en particulier pour traiter les opérations significatives.

Au moment de l'examen des comptes 2025, fournis dans des délais suffisants, et préalablement à leur arrêté par le Conseil d'administration de la Société, le Comité d'audit a procédé à l'examen des opérations importantes de l'exercice et n'a pas décelé, à cette occasion, de conflit d'intérêts.

Les deux Comités d'audit préalables à l'arrêté des comptes semestriels et des comptes annuels, ont eu lieu en 2025 à des dates décalées par rapport à la date du Conseil d'administration, ce qui répond aux exigences du Code AFEP-MEDEF sur ce point.

Le Comité a également examiné les risques et les engagements hors bilan significatifs sans identifier de dysfonctionnement ou de faiblesse particuliers.

Enfin, le périmètre des sociétés consolidées du Groupe LNA Santé a été examiné par le Comité d'audit sans formuler de remarques ou recommandations particulières.

Le Comité de rémunération et de nomination

Composition

Le Comité de rémunération et de nomination est composé de cinq membres : Monsieur Damien Verdier (Président), la société SODERO représentée par Monsieur Etienne Landel (qui a remplacé Monsieur Olivier Blot à compter du Comité du 17 juin 2025), et Mesdames Flavie Lorre, Véronique Rival et Laura Boisquillon, Administrateur représentant les salariés.

Le Comité réuni le 26 mars 2024 a reconduit pour une durée de trois ans le mandat de Président du Comité de rémunération et de nomination de Monsieur Damien Verdier.

La composition du Comité de rémunération et de nomination est conforme aux dispositions légales et réglementaires. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF (article 19-1), (i) la majorité des membres du Comité de rémunération et de nomination sont des Administrateurs indépendants, (ii) le Comité ne comporte aucun Administrateur dirigeant, et (iii) un Administrateur représentant les salariés en est membre. Monsieur Damien Billard est régulièrement associé aux travaux du Comité.

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, les membres du Comité de rémunération et de nomination sont nommés pour une durée de trois ans renouvelables.

Mission

Le Comité de rémunération et de nomination est chargé d'assister le Conseil d'administration notamment dans la préparation de la politique de rémunération des mandataires sociaux et la mise en place des plans de rémunération en actions.

Le Comité de rémunération et de nomination intervient également en amont de toute décision de nomination au Conseil d'administration. Il examine et émet des recommandations quant aux pratiques de gouvernance de la Société, et est amené à s'interroger chaque année sur l'équilibre de la composition du Conseil.

Le Comité est également chargé de superviser l'établissement d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux, applicable en particulier en cas de vacance imprévisible, et de vérifier périodiquement que le plan en place est adapté, structuré et à jour. L'architecture de ce plan a été définie par la direction générale pour assurer non seulement la continuité de l'Entreprise, mais aussi la pérennité des valeurs et de la vision familiale. Ce plan s'applique aux trois dirigeants mandataires sociaux (le Président du Conseil d'administration, le Directeur Général et le Directeur Général Délégué), mais s'articule de manière spécifique et distincte pour chacun d'entre eux. Il a été présenté et discuté pour la première fois lors du Comité le 25 février 2025, avant d'être approuvé par le Conseil d'administration du 25 mars 2025. Le plan de succession est revu tous les ans par le Comité de rémunération et de nomination (et pour la dernière fois par lors de la réunion qui s'est tenue le 24 mars 2026, hors la présence des dirigeants mandataires sociaux), afin d'assurer sa pertinence et son adaptation aux évolutions de l'Entreprise.

Plus largement, le Comité de rémunération et de nomination s'assure également de la conformité des politiques de rémunération de l'Entreprise avec la réglementation applicable, et émet des propositions relatives aux cadres clés de l'Entreprise.

Travaux

Le Comité de rémunération et de nomination s'est réuni six fois en 2025.

Au cours de l'exercice 2025, le Comité a été amené à traiter les principaux dossiers suivants :

- composition du Conseil d'administration : examen de son équilibre et projets de renouvellement d'un mandat de Censeur ;
- recommandation sur la durée des mandats des Administrateurs ;
- étude de l'indépendance des membres du Conseil d'administration ;
- répartition de la rémunération globale allouée au Conseil d'administration pour l'exercice 2025 ;
- examen des mandats des membres des différents Comités ;
- politique de rémunération des dirigeants ;
- examen, avenants, et bilan des plans d'attribution gratuite d'actions.

En 2025, les travaux du Comité de rémunération et de nomination ont été menés conformément à sa mission.

Notamment, le Comité de rémunération et de nomination s'est attaché à vérifier et permettre la bonne application par la Société des règles en vigueur en matière de parité et de la politique de diversité dans la composition du Conseil d'administration.

Le Comité de rémunération et de nomination a également pu analyser et valider les éléments de rémunération fixe et variable des dirigeants mandataires sociaux, tant au moment de la définition de leur politique de rémunération, que lors de la fixation définitive des éléments de rémunération variable. A ce titre, il veille à l'intégration d'objectifs de durabilité dans leur rémunération variable annuelle et long terme.

Le Comité stratégique

Composition

La composition du Comité stratégique est la suivante (quatorze membres) : Mesdames Flavie Lorre (Président), Christine Passerat, Anne-Marie Armanteras et Emmanuelle Duez, et Messieurs Jean-Paul Siret, Willy Siret, Damien Billard, Damien Verdier et Jérôme Fournier, les sociétés SIGEFI représentée par Monsieur François Bracchi, UNEXO représentée par Monsieur Pierre-Antoine Perennes, SODERO représentée par Monsieur Etienne Landel (qui a remplacé Monsieur Olivier Blot à compter du Comité du 23 avril 2025), SMA BTP représentée par Monsieur Maxence Hecquard et BNP Paribas Développement représentée par Monsieur Julien Marronnier.

Lors de sa séance du 21 février 2024, Madame Flavie Lorre a été renouvelée en sa qualité de Président du Comité stratégique pour une durée de trois ans.

Parmi les quatorze membres que compte le Comité stratégique, quatre sont salariés ou mandataires sociaux de l'Entreprise et interviennent activement dans les opérations de développement.

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, les membres du Comité stratégique sont nommés pour une durée de trois ans renouvelables.

Mission

Le Comité stratégique est chargé de l'analyse prospective et du développement stratégique, y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale (RSE).

Il est consulté sur les projets de développement de l'Entreprise, le suivi de l'évolution des partenariats et les projets d'accords stratégiques. Le Comité stratégique examine également le rapport du Comité de mission. Il formule sur chacun des projets des recommandations au Conseil d'administration.

Travaux

Le Comité stratégique s'est réuni onze fois au cours de l'exercice 2025.

Il a été amené à traiter les grandes problématiques suivantes au cours de l'exercice 2025 :

- examen de l'ensemble des opérations de développement de l'Entreprise ;
- présentation et examen des orientations stratégiques de l'Entreprise ;
- examen de la définition et des avancées du projet stratégique Grandir Ensemble 3 ;
- examen et suivi des engagements et actions en matière de RSE, et propositions pour améliorer leur mise en place ;
- examen des projets de reprises, analyse des critères économiques, structure de l'offre et des garanties données ;
- examen de l'ensemble des programmes immobiliers de restructuration et de construction ;
- examen des opérations d'externalisation de l'immobilier ;
- examen des principaux projets de financement des opérations de développement ;
- examen des garanties et des conventions à autoriser ;
- veille concurrentielle et analyses sectorielles ;
- examen du contexte politique ;
- revue des travaux du Comité de mission ;
- dialogue actionnarial.

Le Comité stratégique, qui a la charge des questions en lien avec la responsabilité sociale et environnementale, se coordonne avec le Comité d'audit, chargé du suivi du processus d'élaboration du reporting de durabilité, dans le cadre de réunions auxquelles assistent les membres des deux Comités.

En 2025, les travaux du Comité stratégique ont été menés conformément à sa mission.

4.1.2.7. Fonctionnement du Conseil d'administration

Evaluation du fonctionnement du Conseil d'administration en 2025

Conformément aux recommandations de l'article 10 du Code AFEP-MEDEF et celles de l'Autorité des Marchés Financiers, le Conseil d'administration doit procéder périodiquement à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la Société, en passant en revue sa composition, son organisation et son fonctionnement.

Le Conseil d'administration a procédé début 2026 à une évaluation formalisée et détaillée de ses travaux sur l'exercice 2025, ainsi qu'une évaluation des contributions individuelles des Administrateurs.

Pour procéder à l'évaluation de l'exercice 2025, il a été adressé, en amont, à chaque membre du Conseil d'administration, un questionnaire en ligne portant sur quatre thèmes, à savoir :

- l'organisation des réunions ;
- la composition des instances, et notamment l'appréciation des contributions de leurs membres respectifs ;
- l'efficience des Comités et du Conseil d'administration ;
- l'appréciation des enjeux et des risques par thématique.

Le taux de participation était de 74 % (80 % des Administrateurs et 60 % des Censeurs).

Les conclusions de cette évaluation, qui expriment un diagnostic largement positif de la part des membres du Conseil, seront présentées au Conseil d'administration au cours du premier semestre 2026.

Il ressort des résultats de cette évaluation une appréciation largement favorable quant à l'organisation des réunions, tant dans leur fréquence, leur planification que dans leur format. Les membres du Conseil ont par ailleurs rappelé tout l'intérêt qu'ils ont à participer chaque année à un Conseil délocalisé. Les répondants ont notamment salué l'élargissement des thématiques avec des interventions et apports d'expertises internes et externes, l'amélioration dans le respect des ordres du jour et des horaires, la fluidité des échanges, et la facilité d'utilisation du logiciel dédié à l'organisation des Conseils. Certains membres se sont néanmoins interrogés sur l'opportunité de réduire la fréquence des réunions.

La composition des instances et les apports des membres sont jugés très majoritairement satisfaisants.

Le bilan sur l'efficience des Comités et du Conseil est nettement satisfaisant, tant en ce qui concerne le contenu des ordres du jour, des délibérations et des documents présentés, que l'animation des débats. Les interventions des salariés de l'Entreprise sont jugées qualitatives.

L'implication des membres est jugée globalement satisfaisante. Certains membres suggèrent néanmoins de renforcer l'engagement, l'assiduité et la participation des Administrateurs et Censeurs.

Une large majorité des membres du Conseil d'administration se prononce contre l'opportunité de raccourcir la durée du mandat au sein du Conseil d'administration de six ans à quatre ans (selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF). Cette position est motivée par (i) la bonne continuité dans les fonctions d'Administrateur en cohérence avec le projet d'entreprise LNA Santé qui s'inscrit dans la durée, notamment en matière de transformation de l'offre de santé, dont le cycle complet se déroule sur le long terme (cinq à dix ans pour les projets les plus structurants) et (ii) la longue durée d'acculturation des Administrateurs aux enjeux de LNA Santé.

Enfin, l'appréciation des enjeux et des risques est jugée dans son ensemble très positivement par les membres du Conseil. Plusieurs membres suggèrent néanmoins de passer plus de temps sur les thématiques stratégiques.

Afin de renforcer l'évaluation de la composition du Conseil d'administration et des Comités, et des contributions individuelles de chaque Administrateur à l'objectif de diversité et d'expertises transverses, une série d'entretiens avec chacun est réalisée par le Président du Conseil d'administration et le Secrétaire sur un rythme triennal. Au cours de ces échanges sont notamment discutées les réponses de l'Administrateur concerné au questionnaire d'évaluation formalisée.

Compétences des membres du Conseil d'administration

En vertu du Code AFEP-MEDEF, les compétences des membres du Conseil doivent être suffisamment larges et diversifiées.

Le Comité de rémunération et de nomination, dans sa séance du 24 mars 2026, a examiné les compétences des membres du Conseil d'administration au regard de leurs profils et parcours professionnels au sein d'organisations de taille (PME, ETI, grandes entreprises), de positionnement marché (national, international), de secteurs d'activité variés (bâtiment, industrie, assurances, alimentaire, hygiène et soins, santé, investissements financiers, services pour les Administrateurs, assurances et investissements financiers pour les Censeurs) et de compétences fonctionnelles complémentaires (appétence entrepreneuriale, et/ou des compétences en direction générale/stratégie, financières, en expertise-comptable, en développement, connaissance du secteur de la santé, expertise immobilière, en ressources humaines et relations sociales, en politique publique, en technologies de l'information, en commerce/marketing et/ou ayant une expérience à l'international), et a jugé la composition des instances satisfaisante.

Le tableau suivant fait ressortir les compétences du Conseil d'administration :

Compétences du Conseil d'administration	% des membres du Conseil d'administration ayant cette compétence
Expérience de direction générale/stratégie	64 %
Expérience financière/M&A	43 %
Connaissance secteur santé/médical	79 %
Immobilier/investissement	14 %
Ressources humaines/politique publique/relations sociales	57 %
IT/digital/innovation	21 %
Commerce/marketing	7 %
Responsabilité Sociétale et Environnementale	29 %
Expérience internationale	14 %

Cette diversité permet d'enrichir les débats du Conseil d'administration et de favoriser des prises de décisions opportunes et éclairées.

Le Conseil d'administration, dans sa séance du 24 mars 2026, ayant pris acte de l'avis du Comité de rémunération et de nomination, a considéré que la diversité et l'expertise professionnelle des membres du Conseil étaient satisfaisantes.

Expertise du Conseil d'administration en matière de RSE

L'Entreprise accorde une importance particulière à la diversité des compétences des Administrateurs, notamment en ce qui concerne les enjeux RSE. Quatre administrateurs apportent une expertise significative dans ce domaine :

- Madame Christine Lioret, consultante en stratégie de durabilité et performance globale, apporte au Conseil ses compétences et sa conviction ; elle a notamment accompagné activement l'Entreprise dans le déploiement de la directive CSRD ;
- Monsieur Damien Verdier, en tant qu'ancien responsable du développement durable du groupe Sodexo, et actuel membre du Comité de mission de LNA Santé, joue un rôle essentiel dans l'évaluation du respect des objectifs sociétaux que s'est fixés la Société : il contribue notamment à assurer que les actions de l'Entreprise sont en accord avec ses engagements d'entreprise à mission ;
- Madame Flavie Lorre, forte de son expertise dans le domaine de la transition énergétique des entreprises, apporte au Conseil une perspective sur les enjeux liés à la réduction de l'empreinte environnementale de LNA Santé ;
- Madame Emmanuelle Duez, qui dédie l'essentiel de son activité d'entrepreneuse à l'accompagnement des organisations dans leurs transitions humaines, avec comme double expertise, l'engagement du corps social et la responsabilité des dirigeants, via son cabinet de conseil The Boson Project, enrichit le Conseil d'administration de ses convictions sociétales et managériales fortes.

Cette combinaison de compétences, aussi diverses que solides au sein du Conseil d'administration, témoigne de l'engagement de LNA Santé en faveur d'une stratégie RSE ambitieuse et efficace.

Parcours d'intégration et formation des Administrateurs

Un parcours d'intégration est proposé à chaque nouvel Administrateur. Il inclut une présentation de l'Entreprise (en particulier ses activités, son organisation, son modèle d'affaires et son modèle managérial), des visites d'établissements relevant de chacune des activités principales de l'Entreprise, et une rencontre avec plusieurs équipes en établissement et au siège social.

Les nouveaux Administrateurs se voient également remettre la documentation clé relative à l'Entreprise et à leurs fonctions, à savoir :

- les publications internes (magazine LNA, plaquettes de présentation des activités, cartographie du réseau des établissements) ;
- les publications externes (par exemple les cahiers de contribution de l'Entreprise au débat public, les guides à destination des aidants et des professionnels, les reportings aux bailleurs) ;
- les documents réglementaires, notamment le document d'enregistrement universel ;
- le dossier de l'Administrateur, qui comprend le règlement intérieur du Conseil d'administration, le code de déontologie boursière, le calendrier des réunions du Conseil d'administration et des Comités, l'agenda annuel des thématiques abordées en Conseil et en Comités, et le calendrier financier (y compris les périodes de fenêtres négatives).

Plusieurs fois par an, les Administrateurs se voient proposer différentes présentations destinées à les doter des outils nécessaires pour appréhender l'environnement spécifique de l'Entreprise : actualité réglementaire, panorama des fusions-acquisistions, marché de l'investissement immobilier, paysage concurrentiel, environnement législatif et politique, orientations des politiques de santé, etc.

Le Conseil d'administration a renforcé les compétences de ses membres sur les enjeux de durabilité et impacts de la règlementation relative au reporting de durabilité. Les Administrateurs ont été invité à participer à la fresque du climat pour mieux comprendre les défis climatiques. Ils ont également été encouragés à se saisir des sujets environnementaux et sociaux, notamment sur l'état de durabilité, dans le cadre de sessions organisées par le Comité d'Audit. Cette approche témoigne de l'engagement à maîtriser les enjeux de durabilité pour guider au mieux la stratégie de l'Entreprise.

Le Conseil est également nourri par les travaux du Comité de mission, notamment grâce à leur membre commun Monsieur Damien Verdier et aux présentations annuelles du rapport de mission. Le Conseil a en outre prévu de développer son expertise relative aux impacts des enjeux de durabilité sur l'activité de développement immobilier de l'Entreprise dans le courant de l'année 2026.

Indépendance des Administrateurs

L'indépendance des Administrateurs est appréciée conformément aux stipulations de l'article 10 du Code AFEP-MEDEF.

Le Code AFEP-MEDEF recommande que dans les sociétés contrôlées, la part des membres du Conseil pouvant être qualifiés d'indépendants doit être d'au moins un tiers. En conséquence, le Conseil d'administration de la Société comptant au 31 décembre 2025 douze Administrateurs (hors les Administrateurs représentant les salariés), la contribution au Conseil d'au moins quatre Administrateurs indépendants est souhaitable.

La qualité d'Administrateur indépendant est débattue par le Comité de rémunération et de nomination à l'occasion de la nomination d'un Administrateur, et chaque année pour l'ensemble des Administrateurs.

Lors de la séance du Conseil d'administration en date du 24 mars 2026, le Conseil a examiné au cas par cas la situation de chacun des membres concernés au regard des critères fixés par le Code AFEP-MEDEF.

Conformément à la recommandation 10.7 du Code AFEP-MEDEF, une attention particulière a été portée à l'analyse de l'indépendance de Madame Emmanuelle Duez, dont le cabinet Boson conseille la Société, de Monsieur Damien Verdier, dont la mission de membre du Comité de mission de la Société (depuis le 13 décembre 2023) est rémunérée, et de Madame Christine Lioret, dont la société Muuta Partners a réalisé pour le compte de la Société une mission d'accompagnement à la mise en place de la directive CSRD. Dans ce contexte, le Conseil a établi, en concertation avec le Comité de rémunérations et de nomination, les critères permettant d'apprécier le caractère significatif d'une relation d'affaires avec un Administrateur, susceptible de remettre en cause son indépendance. Au regard, notamment, du caractère non significatif des montants en jeu, tant en valeur absolue qu'en valeur relative, et du caractère ponctuel de la mission de Madame Christine Lioret, le Conseil d'administration a estimé que ces Administrateurs peuvent être qualifiés d'indépendants.

	Critère 1 : ne pas être salarié mandataire social	Critère 2 : absence de mandats croisés	Critère 3 : absence de relations d'affaires significatives	Critère 4 : absence de lien familial	Critère 5 : ne pas être Commissaire aux comptes	Critère 6 : ne pas être Administrateur depuis plus de 12 ans	Critère 7 : ne pas être mandataire social exécutif	Critère 8 : ne pas être actionnaire significatif
J.P. Siret			✔		✔		✔	
W. Siret			✔		✔			
D. Billard			✔	✔	✔			
A.M. Armanteras	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔
G. Berthelot	✔	✔	✔		✔	✔	✔	
E. Duez	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔
C. Lioret	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔
F. Lorre	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔
C. Passerat	✔	✔		✔	✔	✔	✔	✔
V. Rival	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔
D. Verdier	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔
F. Lebon		✔	✔	✔	✔	✔		

Dans ce tableau, ✔ représente un critère d'indépendance satisfait et une case vide représente un critère d'indépendance non satisfait.

En conséquence, le nombre d'Administrateurs qualifiés d'indépendants au 31 décembre 2025 était de six, à savoir Mesdames Christine Lioret, Flavie Lorre, Véronique Rival, Emmanuelle Duez et Anne-Marie Armanteras, et Monsieur Damien Verdier, soit un taux d'indépendance du Conseil de 50 %.

4.1.2.8. Procès-verbaux des réunions du Conseil et des Comités

Les procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration sont établis à l'issue de chaque réunion et adressés à titre de projet à chaque membre du Conseil d'administration.

Les dirigeants portent une attention particulière à la qualité des informations consignées dans les procès-verbaux. Le procès-verbal de chaque Conseil et de chaque Comité fait donc l'objet d'une relecture et d'une approbation systématiques lors de la tenue du Conseil ou du Comité suivant, en début de séance.

4.1.2.9. Règlement intérieur

Le règlement intérieur du Conseil d'administration a pour objet de compléter les règles légales, réglementaires et statutaires, afin de préciser les modalités de fonctionnement du Conseil et de ses Comités, dans l'intérêt de la Société et de ses actionnaires. Il s'attache à décrire l'organisation, le fonctionnement, les pouvoirs et les missions du Conseil, ainsi que les droits et les obligations des Administrateurs et des Censeurs. Il intègre également les attributions et modalités de fonctionnement des différents Comités.

Le règlement intérieur a fait l'objet d'une refonte lors de la séance du Conseil du 13 décembre 2023 puis d'une modification le 17 avril 2024 ; il est publié sur le site internet de la Société (https://www.lna-sante.com/app/uploads/2024/05/Reglement-interieur-v2024.04.17.pdf).

4.1.2.10. Procédure d'évaluation des conventions courantes et conclues à des conditions normales

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-12 du Code de commerce, le Conseil d'administration, au cours de sa réunion du 31 mars 2020, a mis en place une procédure pour l'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales.

Cette procédure prévoit une identification des conventions potentiellement réglementées, leur transmission à la direction juridique de l'Entreprise pour analyse avant signature, une évaluation par la direction juridique avec l'assistance de la direction financière des conditions d'établissement des conventions visées, l'établissement d'un tableau récapitulatif des conventions courantes conclues à des conditions normales par la direction juridique, le réexamen régulier du caractère courant et des conditions normales de ces conventions, et au moins une fois par an la présentation de ces diligences au Comité d'audit.

4.1.3. Direction générale

4.1.3.1. Exercice de la direction générale de la Société

Le Conseil d'administration, dans sa séance du 23 juin 2021, a décidé de modifier les modalités d'exercice de la direction générale en dissociant les fonctions de Président du Conseil d'administration de celles de Directeur Général : Monsieur Jean-Paul Siret a ainsi été nommé Président du Conseil d'administration, et Monsieur Willy Siret en qualité de Directeur Général.

Cette séparation des fonctions permet de bénéficier à la fois de l'expertise et de l'expérience en matière de gouvernement d'entreprise de Monsieur Jean-Paul Siret, et des compétences managériales et opérationnelles de Monsieur Willy Siret exercées depuis plus de 25 ans au sein de l'Entreprise LNA Santé.

La direction générale est ainsi composée d'un Directeur Général, Monsieur Willy Siret, et d'un Directeur Général Délégué, Monsieur Damien Billard, qui assurent tous deux la représentation de l'Entreprise vis-à-vis des tiers, et qui se répartissent les attributions de la direction générale comme suit :

- Monsieur Willy Siret, Directeur Général, est en charge des fonctions opérationnelles de l'Entreprise ;
- Monsieur Damien Billard, Directeur Général Délégué, est en charge des fonctions financières et corporate de l'Entreprise.

Messieurs Willy Siret et Damien Billard sont par ailleurs Administrateurs de la Société, conformément aux stipulations du Pacte détaillées au paragraphe 4.1.6.

4.1.3.2. Limitation de pouvoirs de la direction générale

Le règlement intérieur du Conseil d'administration détaille les opérations (en plus de celles déjà prévues par la loi) nécessitant l'autorisation préalable du Conseil, limitant ainsi les pouvoirs d'engagement du Directeur Général et du Directeur Général Délégué, comme suit :

1. adoption et modification du plan d'affaires ou du budget annuel de la Société et/ou de l'Entreprise ;
2. tout investissement par l'Entreprise en dehors des activités/métiers préexistants de l'Entreprise, et/ou dans un pays où elle n'était jusqu'alors pas présente ;
3. conclusion d'un partenariat stratégique (y compris une prise de participation qui ne conférerait pas le contrôle à l'Entreprise) ;
4. dépenses d'investissement exploitation pour un montant supérieur à 5 millions d'euros par opération, qu'il s'agisse d'un engagement ou d'une annulation ;
5. dépenses d'investissement immobilier pour un montant supérieur à 10 millions d'euros par opération, qu'il s'agisse d'un engagement ou d'une annulation ;
6. opération de financement : la conclusion ou la modification d'emprunts bancaires, offres de financement, offres de crédit-bail immobilier, prêts obligataires, d'un montant nominal supérieur à 5 millions d'euros par opération, étant entendu qu'aucune opération de ce type ne peut avoir d'effet dilutif sur le capital de la Société sans l'accord du Conseil d'administration, quel qu'en soit le montant ;
7. fusion/acquisition/cession de sociétés ou d'actifs (dont les acquisitions d'autorisations d'exploitation) d'un montant supérieur à 5 millions d'euros par opération ;
8. création ou cessation d'activité d'établissement(s) ;
9. cession/acquisition immobilière et opération d'externalisation d'un montant supérieur à 5 millions d'euros par projet ;
10. conventions réglementées ;
11. conclusion d'un accord transactionnel ou d'un compromis concernant un litige pour un montant supérieur à 1 million d'euros ;
12. définition ou modification des orientations stratégiques et des orientations pluriannuelles de nature financière ou extra-financière (RSE) ;
13. toute autre décision que le Directeur Général ou le Directeur Général Délégué décidera de soumettre au Conseil d'administration.

Par exception, les opérations fixées au 6, 7, 9, 11 ci-dessus ne nécessitent pas une autorisation du Conseil d'administration lorsqu'elles sont réalisées entre sociétés de l'Entreprise.

4.1.3.3. Missions spécifiques du Président du Conseil d'administration

Monsieur Jean-Paul Siret, Président du Conseil d'administration, compte tenu de sa longue expérience de direction générale, de sa connaissance approfondie de l'Entreprise, de son environnement et de ses enjeux stratégiques, s'est vu confier, en sus des missions qui lui sont conférées par la loi, des missions spécifiques ayant pour objet :

- d'accompagner l'ensemble des métiers de l'Entreprise participant au développement, notamment dans le cadre de l'identification et l'acquisition des implantations foncières, de la conception et la construction des projets immobiliers, et des relations avec les services d'urbanisme et les autorités de tutelles ;
- de veiller à la progression des résultats et au respect du business plan, notamment en coordonnant les différents services de l'Entreprise dans le cadre d'un planning défini, et en les accompagnant dans la mise au point des valeurs d'acquisition, des montages de développement et des budgets cibles de manière à s'assurer des équilibres financiers.

Ces missions sont rémunérées par la rémunération variable annuelle décrite au paragraphe 4.1.4.1 ci-après.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2025, les missions ont été menées telles qu'indiquées, par le Président du Conseil d'administration.

4.1.3.4. Actions détenues par les dirigeants mandataires sociaux

Le Conseil d'administration du 27 février 2019 a décidé de fixer à cinquante le nombre d'actions minimum de la Société que les dirigeants mandataires sociaux de la Société (Messieurs Jean-Paul Siret, Willy Siret et Damien Billard) doivent détenir au nominatif, en raison de leurs fonctions.

À la date du présent rapport, chaque Dirigeant mandataire social détient un nombre suffisant d'actions pour se conformer à la décision du Conseil d'administration.

4.1.3.5. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction générale et déclarations relatives aux mandataires sociaux

Dans le cadre de la loi, et des droits et obligations des Administrateurs définis dans le règlement intérieur du Conseil d'administration et du code de déontologie boursière de la Société, et conformément au Code AFEP-MEDEF, les Administrateurs sont soumis au respect des règles en vigueur en matière de situation de conflits d'intérêts et de déontologie boursière.

L'article 13 du règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit ainsi que chaque Administrateur, Censeur ou membre de l'un quelconque des Comités est tenu d'informer le Président du Conseil d'administration, lors de sa nomination ou en cours de mandat, dès qu'elle en a connaissance, de toute situation avérée ou apparente le concernant directement ou indirectement, susceptible de créer un conflit d'intérêts avec la Société ou avec une des sociétés du Groupe, afin de permettre au Président d'en informer le Conseil d'administration.

Sur la base des déclarations établies par chaque Administrateur, le Conseil n'a identifié aucun conflit d'intérêts.

Liens familiaux existants entre les mandataires sociaux

Monsieur Willy Siret est le fils de Monsieur Jean-Paul Siret.

Absence de condamnation ou d'incrimination des mandataires sociaux

La Société n'a pas connaissance de condamnation pour fraude, de faillite, mise sous séquestre ou liquidation, d'incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris les organismes professionnels désignés), de décision d'un tribunal, à l'encontre des mandataires sociaux au cours des cinq dernières années les empêchant d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Informations sur les contrats de services liant les membres des organes d'administration

Plusieurs conventions et engagements réglementés ont été conclus - ou poursuivis - par la Société et autorisés par le Conseil d'administration au cours de l'exercice 2025. Ces conventions sont couvertes par la procédure des conventions réglementées, qui vise à prévenir d'éventuels conflits d'intérêts. Conformément à la loi, ces conventions ont fait l'objet, avant leur conclusion, d'une autorisation préalable du Conseil d'administration.

Un résumé de ces conventions figure dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes au paragraphe 4.2.

4.1.3.6. Politique de mixité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes

Une réflexion est initiée en vue d'établir une politique et des objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes.

La direction générale de LNA Santé considère que la structure de mixité du Groupe s'approche progressivement de la parité, avec actuellement plusieurs femmes membres du Comité exécutif (direction des ressources humaines, direction administrative et financière) ou occupant des postes de direction dans l'Entreprise (directions d'exploitation et d'établissements, direction qualité et gestions des risques, direction prospective, communication et marketing, direction des relations avec les autorités publiques).

4.1.4. Rémunération et avantages

4.1.4.1. Politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2026

Principes fondamentaux de détermination de la rémunération des mandataires sociaux

Modalités d'établissement de la politique de rémunération des mandataires sociaux

En application des dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, le Conseil d'administration établit la politique de rémunération des mandataires sociaux : Administrateurs, Président du Conseil d'administration, Directeur Général et Directeur Général Délégué.

Cette politique décrit toutes les composantes de la rémunération et explique le processus de décision relatif à sa détermination, sa révision et sa mise en œuvre.

La Société se conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF pour l'établissement de la politique de rémunération des mandataires sociaux, sauf lorsque cela est expressément précisé aux présentes.

Le Conseil d'administration établit la politique de rémunération en s'appuyant sur les travaux du Comité de rémunération et de nomination.

Le Comité dispose des éléments d'information nécessaires pour élaborer ses recommandations, et tout particulièrement pour apprécier les performances des dirigeants mandataires sociaux au regard des objectifs de l'Entreprise. En 2024, il a effectué une revue comparative de la rémunération des dirigeants de sociétés cotées comparables (sociétés à actionnariat familial, actives dans le secteur de la santé, et/ou dont le montant du chiffre d'affaires et la structure de gouvernance sont comparables à ceux de l'Entreprise). Cette étude a permis au Comité d'évaluer l'adéquation de la politique de rémunération de l'Entreprise avec les pratiques du marché.

En s'appuyant sur ces éléments, la politique de rémunération a fait l'objet d'un réexamen, comme chaque année, par le Conseil d'administration lors d'une séance hors la présence des dirigeants mandataires sociaux.

Le Conseil d'administration, dans sa séance du 21 janvier 2026, sur recommandation du Comité de rémunération et de nomination, a décidé de réitérer la politique en vigueur dans sa composante fixe annuelle et de sa composante variable annuelle, et de la réviser s'agissant de la rémunération long terme.

L'Assemblée Générale du 17 juin 2026 sera appelée à approuver la politique de rémunération telle qu'établie par le Conseil d'administration.

Politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux

Monsieur Willy Siret, Directeur Général, et Monsieur Damien Billard, Directeur Général Délégué, ont tous deux une carrière longue au sein de la Société, dans leurs fonctions opérationnelles et de direction générale. La politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs découle logiquement de cette histoire, tant en termes de proportionnalité, de progressivité que de structure, en cohérence avec la rémunération des cadres exécutifs de la Société, et avec le souci d'alignement du système de rémunération sur les objectifs de l'Entreprise.

Cohérence de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux avec celle des cadres exécutifs de la Société

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux est notamment fixée en tenant compte du niveau de responsabilités exercées au sein de l'Entreprise, et repose sur des fondements et instruments communs avec ceux utilisés pour la détermination de la rémunération des cadres exécutifs de la Société.

Elle est en effet composée d'une rémunération fixe, dont l'évolution mesurée est établie en cohérence avec la variation de la masse salariale du Groupe, et d'une rémunération variable dont plusieurs objectifs sont identiques à ceux appliqués pour les primes de certains cadres exécutifs de l'Entreprise – notamment en lien avec le développement, la variation du résultat, la réduction des consommations énergétiques, les résultats de l'enquête « *je suis fier de travailler chez LNA Santé* » ou le taux d'absentéisme des salariés au sein du Groupe. Les dirigeants mandataires sociaux comme les cadres exécutifs de la Société bénéficient en outre d'une rémunération sur le long terme par voie d'attribution gratuite d'actions, dont les critères d'acquisition sont identiques pour tous les bénéficiaires.

Cohérence de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux avec le projet stratégique de l'Entreprise

Dans le cadre de son projet stratégique « Grandir Ensemble 3 », la Société est devenue société à mission, en inscrivant sa raison d'être dans ses statuts : soigner les personnes fragilisées, prendre 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. La Société a à cœur de décliner les objectifs de son projet stratégique – notamment à caractère sociétal et environnemental - dans la politique de rémunération de ses dirigeants mandataires sociaux.

En conséquence, trois composantes extra-financières, qui s'inscrivent directement dans les objectifs que s'est fixés la Société, ont été progressivement intégrées au cours des dernières années dans le calcul de la rémunération variable du Président du Conseil d'administration, du Directeur Général et du Directeur Général Délégué, comme cela est détaillé ci-après. Les barèmes proposés pour chacun de ces critères sont structurés de manière graduelle, permettant un déclenchement de la rémunération en cas de réalisation de performances en ligne avec les objectifs pour 2026, tout en permettant de récompenser la surperformance en cas d'atteinte de seuils plus ambitieux.

Cohérence de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux avec l'atteinte des objectifs budgétaires de l'Entreprise

Si les composantes financières de la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux sont liées – pour deux d'entre elles – aux objectifs budgétaires de l'Entreprise, elles ne sont pas plafonnées, et permettent donc de rémunérer la surperformance.

Il en est de même pour la prime annuelle brute de développement, pour laquelle aucun montant maximal n'a été fixé.

En cas d'atteinte des niveaux de performance prévus par la Société pour chacune de ses composantes (financières et extra-financières) au titre de 2026, la politique de rémunération présentée ci-après permettrait aux dirigeants mandataires sociaux de percevoir une rémunération variable annuelle estimée à 51 300 euros.

Politique de rémunération des Administrateurs de la Société

Les Administrateurs reçoivent une rémunération de la part de la Société (anciennement appelée jetons de présence) qui leur est attribuée en fonction de leur participation aux réunions du Conseil.

Il est précisé que les dirigeants mandataires sociaux, les Administrateurs, ou les membres ou invités permanents de Comités, qui sont également salariés du Groupe, ne perçoivent pas cette rémunération.

Le montant de la rémunération globale des Administrateurs est fixé annuellement par l'Assemblée Générale puis réparti entre les Administrateurs, hors les dirigeants mandataires sociaux et Administrateurs également salariés de la Société comme indiqué ci-dessus, à hauteur de 1 000 euros pour chacun d'eux par participation à un Conseil d'administration.

Les Censeurs perçoivent également une rémunération à hauteur de 500 euros pour chacun d'eux par participation à un Conseil d'administration, incluse dans l'enveloppe globale soumise au vote de l'Assemblée Générale.

Il est rappelé que cette rémunération est intégralement variable, puisqu'elle dépend uniquement de l'assiduité des Administrateurs et des Censeurs, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

À noter que dans le cadre des deux réunions du Comité d'audit qui ne sont pas concomitantes aux réunions du Conseil d'administration, à savoir celles des mois de mars et septembre, une rémunération complémentaire est octroyée aux Administrateurs et Censeurs membres – ou invités permanents - dudit Comité. Il est précisé également qu'en cas de réunion d'un Comité *ad hoc* appelé à instruire un sujet particulier ne relevant des missions d'aucun autre Comité existant, le Comité de rémunération et de nomination pourra proposer au Conseil le versement d'une rémunération complémentaire aux Administrateurs ou Censeurs membres de ce Comité, dans le respect de l'enveloppe globale.

Le Conseil d'administration a, sur proposition du Comité de rémunération et de nomination, décidé de soumettre à l'Assemblée Générale du 17 juin 2026 la fixation de l'enveloppe globale au montant de 129 000 euros pour l'exercice 2026.

Le Conseil d'administration a également décidé que, dans l'hypothèse où, en application des règles énoncées ci-dessus, l'enveloppe annuelle de 129 000 euros précitée serait dépassée, le montant perçu par chaque Administrateur et Censeur au titre de sa participation aux réunions du Conseil d'administration et, le cas échéant des Comités, serait réduit à due concurrence afin que cette enveloppe ne soit pas dépassée.

En dehors de cette rémunération, aucune autre rémunération, avantage ou engagement n'est attribué aux Administrateurs non dirigeants de la part de la Société ou d'une société contrôlée par la Société au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, au titre de leur mandat d'Administrateurs, à l'exception des rétributions allouées à Monsieur Damien Verdier en contrepartie de la réalisation de missions spécifiques détaillées dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes qui figure au paragraphe 4.2.

Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

La rémunération du Président du Conseil d'administration, du Directeur Général et du Directeur Général Délégué se compose d'une rémunération fixe, d'une rémunération variable annuelle, et d'un intéressement à long terme au capital de la Société.

Dans la mesure où la rémunération de chacun des trois dirigeants mandataires sociaux de la Société présente de très nombreuses similitudes avec celle des deux autres, dans sa structure comme dans ses montants, la politique de rémunération est présentée de manière agrégée, par type de rémunération : fixe, variable annuelle, actions de performance et avantages en nature.

Rémunération fixe

Rémunération fixe du Président du Conseil d'administration

Le Président du Conseil d'administration, Monsieur Jean-Paul Siret, perçoit une rémunération fixe au titre de son mandat social, dont le montant est révisé chaque année par le Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration a, sur proposition du Comité de rémunération et de nomination, décidé de fixer la rémunération fixe annuelle du Président du Conseil d'administration, Monsieur Jean-Paul Siret, au montant de 65 647 euros pour l'exercice 2026. Ce montant prend en compte une augmentation de 1,25 % par rapport à la rémunération fixe annuelle de Monsieur Jean-Paul Siret pour l'exercice 2025, en cohérence avec la politique d'évolution des rémunérations des collaborateurs de l'Entreprise, à laquelle s'ajoute l'intégration à la rémunération de l'indemnité de frais de santé qui était jusque-là catégorisée comme un avantage en nature.

La fixation de ce montant tient compte de l'implication à plein temps au service de la gouvernance, de l'expérience et de la compétence de Monsieur Jean-Paul Siret ainsi que de son engagement dans une gouvernance durable et exemplaire.

Monsieur Jean-Paul Siret organise en effet les travaux du Conseil depuis plus de 30 ans, tout en assumant brillamment la direction générale de la Société depuis sa constitution jusqu'au 23 juin 2021 ; sa connaissance approfondie de l'Entreprise, de son environnement et de ses enjeux stratégiques est un atout majeur pour le Conseil d'administration.

Rémunération fixe du Directeur Général et du Directeur Général Délégué

Une rémunération fixe est attribuée au Directeur Général au titre de son mandat social. Elle fait l'objet d'un réexamen chaque année par le Conseil d'administration en cohérence avec la politique de rémunération applicable à l'ensemble des collaborateurs de l'Entreprise.

Le Directeur Général Délégué ne perçoit aucune rémunération fixe au titre de son mandat social. Une rémunération fixe et des avantages en nature lui sont attribués au titre de son contrat de travail avec la Société. Elle fait également l'objet d'un réexamen chaque année par le Conseil d'administration en cohérence avec la politique de rémunération applicable à l'ensemble des collaborateurs de l'Entreprise.

Le Conseil d'administration a, sur proposition du Comité de rémunération et de nomination, décidé de fixer la rémunération fixe annuelle de chacun du Directeur Général, Monsieur Willy Siret, et du Directeur Général Délégué, Monsieur Damien Billard, au montant de 216 876 euros pour l'exercice 2026. Ce montant prend en compte une augmentation de 1,25 % par rapport à la rémunération fixe annuelle de Messieurs Willy Siret et Damien Billard pour l'exercice 2025, en cohérence avec la politique d'évolution des rémunérations des collaborateurs de l'Entreprise, à laquelle s'ajoute l'intégration à la rémunération de l'indemnité de frais de santé qui était jusque-là catégorisée comme un avantage en nature.

Rémunération variable annuelle

Rémunération variable annuelle du Président du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a décidé le maintien du principe d'une rémunération variable annuelle attribuée au Président du Conseil d'administration, motivée, conformément aux dispositions de l'article 26.2 du Code AFEP MEDEF, par l'exercice effectif de missions étendues et spécifiques confiées à ce dernier, ayant pour objet :

- d'accompagner l'ensemble des métiers de l'Entreprise participant au développement, et notamment dans le cadre de l'identification et l'acquisition des implantations foncières, de la conception et la construction des projets immobiliers, et des relations avec les services d'urbanisme et les autorités de tutelles ;
- de veiller à la progression des résultats et au respect du business plan, notamment en coordonnant les différents services de l'Entreprise dans le cadre d'un planning défini, et en les accompagnant dans la mise au point des valeurs d'acquisition, des montages de développement et des budgets cibles de manière à s'assurer des équilibres financiers.

La rémunération variable annuelle du Président du Conseil d'administration ne pourra pas dépasser 100 % de sa rémunération fixe. En outre, la part de sa rémunération variable annuelle résultant spécifiquement des critères financiers, détaillés aux paragraphes (1) à (3) ci-dessous, ne pourra dépasser 80 % de sa rémunération fixe.

Rémunération variable annuelle du Directeur Général et du Directeur Général Délégué

La rémunération variable annuelle du Directeur Général et du Directeur Général Délégué ne pourra pas dépasser 50 % de leur rémunération fixe. En outre, la part de leur rémunération variable annuelle résultant spécifiquement des critères financiers, détaillés aux paragraphes (1) à (3) ci-dessous, ne pourra dépasser 40 % de leur rémunération fixe.

La rémunération variable annuelle attribuée au Directeur Général et au Directeur Général Délégué est conçue de façon à aligner leur rétribution avec la performance annuelle de l'Entreprise et à favoriser année après année la mise en œuvre de sa stratégie.

Modalités de calcul de la rémunération variable annuelle

Au titre de l'exercice 2026, le Conseil d'administration a, sur proposition du Comité de rémunération et de nomination, décidé de reconduire la composante variable annuelle de la politique de rémunération attribuable aux dirigeants, selon sept composantes distinctes (au lieu de cinq critères au titre de l'exercice 2024, et trois au titre de l'exercice 2023) : quatre financières, liées au développement, à l'accroissement du résultat net consolidé du Groupe, au respect de son budget prévisionnel et au niveau de levier de la dette consolidée, et trois composantes extra-financières, liées au taux d'absentéisme au sein de l'Entreprise, à la fierté des salariés de travailler au sein de LNA Santé, et à la réduction des consommations d'énergie.

Les critères financiers et extra-financiers sont simples et quantifiables. Le calcul de la rémunération variable annuelle ne prévoit aucune compensation entre les différents critères.

Les modalités de calcul de la rémunération variable annuelle sont les suivantes :

(1) La prime de développement s'élève à un montant de 35 euros par lit créé ou racheté et est due dans la mesure où les conditions suivantes sont remplies (hors délai de purge) :
  - Création :
    - signature d'un compromis portant sur un terrain,
    - obtention des autorisations administratives d'exploiter,
    - obtention des permis de construire.
  - Rachat :
    - signature de l'acte définitif.

La prime annuelle brute de développement est limitée à hauteur de 20 euros par lit créé ou racheté au-delà du millième lit, dès lors que le nombre total de lits issus de l'acquisition d'un établissement est supérieur à 1 000 lits.

(2) La prime annuelle de résultat est répartie en deux composantes distinctes, calculées comme suit :
  a) 8 euros pour 1 000 euros d'augmentation du résultat net consolidé du Groupe de l'exercice N+1 par rapport au résultat net consolidé de l'exercice N ; et
  b) 4 euros pour 1 000 euros d'augmentation du résultat net consolidé du Groupe de l'exercice N+1 par rapport au résultat net consolidé prévisionnel arrêté par le Conseil d'administration dans le cadre du budget annuel du Groupe relatif audit exercice N+1.

(3) La prime liée au levier de la dette nette consolidée est calculée selon le barème suivant :

Barème 2026 du levier de la dette consolidée hors IFRS 16

Borne basse		x 4,675	x 4,80	x 4,90	x 5,00	x 5,10
Borne haute	x 4,675	x 4,80	x 4,90	x 5,00	x 5,10	
Performance	100,0 %	83,3 %	66,7 %	50,0 %	33,3 %	0,0 %
Montant de la prime	18 000 €	15 000 €	12 000 €	9 000 €	6 000 €	0 €

Les pourcentages exprimés en borne basse doivent être compris comme « strictement supérieurs » à ladite borne, et les pourcentages exprimés en borne haute doivent être compris comme « inférieurs ou égaux » à cette borne.

Le levier consolidé hors IFRS 16 (Exploitation et Immobilier) correspond au ratio entre la dette financière nette du Groupe (dette financière brute hors obligations locatives IFRS 16 diminuée de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des instruments dérivés actifs, et augmentée des engagements de crédit-bail immobilier), et l'EBITDA du Groupe (résultat opérationnel avant autres produits et charges opérationnels, dotations aux amortissements et provisions, après dotations et reprises sur dépréciations de stocks immobilier), incluant les acquisitions de l'exercice en année pleine, selon la définition des covenants bancaires du Groupe.

(4) La prime liée à l'absentéisme est calculée selon le barème suivant :

Barème 2026 du taux d'absentéisme

Borne basse		5,2 %	5,6 %	6,0 %	6,3 %	6,6 %
Borne haute	5,2 %	5,6 %	6,0 %	6,3 %	6,6 %	
Performance	100 %	80 %	60 %	40 %	20 %	0 %
Montant de la prime	12 000 €	9 600 €	7 200 €	4 800 €	2 400 €	0 €

Les pourcentages exprimés en borne basse doivent être compris comme « strictement supérieurs » à ladite borne, et les pourcentages exprimés en borne haute doivent être compris comme « inférieurs ou égaux » à cette borne.

L'absentéisme au sein de l'Entreprise sur un exercice considéré est défini comme étant le nombre d'heures d'absence sur l'année rapporté au nombre d'heures théoriquement travaillées sur l'année.

Les heures d'absences retenues sont celles résultant d'une maladie, d'un accident du travail, d'une maladie professionnelle, d'un mi-temps thérapeutique suite à maladie professionnelle ou accident du travail ou de toute absence injustifiée ; par exception, les absences résultant d'un arrêt de travail pour maladie, accident du travail ou maladie professionnelle, d'une durée continue supérieure à 182 jours calendaires (6 mois), seraient exclues du calcul.

Cet indicateur d'absentéisme est désigné au sein de l'Entreprise « taux d'absentéisme restreint de moins de 6 mois », et est calculé sur l'ensemble des salariés en CDI des établissements localisés en France et dont la paie est centralisée au siège au 1er janvier de l'année (hors crèches).

(5) La prime liée à l'efficacité énergétique est calculée comme suit :

Barème 2026 de réduction des consommations

Borne basse		-17,25 %	-16,25 %	-15,50 %	-14,75 %	-13,25 %
Borne haute	-17,25 %	-16,25 %	-15,50 %	-14,75 %	-13,25 %	
Performance	100 %	80 %	60 %	40 %	20 %	0 %
Montant de la prime	12 000 €	9 600 €	7 200 €	4 800 €	2 400 €	0 €

Les pourcentages exprimés en borne basse doivent être compris comme « strictement inférieurs » à ladite borne, et les pourcentages exprimés en borne haute doivent être compris comme « supérieurs ou égaux » à cette borne.

Le barème présenté dans le tableau ci-dessus correspond aux consommations énergétiques de l'Entreprise pour l'année 2026, par rapport à la consommation de Groupe dite « de base ». Le montant de consommation servant de base de calcul est la consommation de l'Entreprise au titre de l'année 2021, et s'élève à 203,1 kWhEF/m²/an.

Les consommations sont calculées en kWhEF/m²/an. Cet indicateur prend en compte le développement de l'activité de l'Entreprise et est défini comme (i) la somme des consommations d'énergie annuelles du périmètre après application d'une correction climatique sur les consommations d'énergie selon la méthode qui a été auditée le 25 mai 2023 par Sinteo, divisé par (ii) la surface de plancher du périmètre au sein de l'Entreprise.

(6) La prime « Je suis fier(e) de travailler chez LNA Santé » est calculée selon le barème suivant :

Barème 2026 de la fierté de travailler chez LNA Santé

Borne basse		3,5	3,6	3,7	3,8	3,9	4,0
Borne haute	3,5	3,6	3,7	3,8	3,9	4,0	
Performance	0 %	16,7 %	33,3 %	50 %	66,7 %	83,3 %	100 %
Montant de la prime	0 €	2 000 €	4 000 €	6 000 €	8 000 €	10 000 €	12 000 €

Les pourcentages exprimés en borne basse doivent être compris comme « strictement supérieurs » à ladite borne, et les pourcentages exprimés en borne haute doivent être compris comme « inférieurs ou égaux » à cette borne.

Le barème présenté ici correspond à la moyenne des réponses, dans le cadre du questionnaire annuel de satisfaction au travail qui sera organisé auprès de l'ensemble des salariés français du Groupe au début de l'année 2027, à la question « Je suis fier(e) de travailler chez LNA Santé » dont la réponse est formulée par une note sur un barème maximal de cinq.

Attribution d'actions gratuites

Le Président du Conseil d'administration, le Directeur Général et le Directeur Général Délégué bénéficient tous les trois d'une rémunération long-terme, sous la forme d'actions gratuites. Ce dispositif est destiné à renforcer l'alignement des intérêts des dirigeants mandataires sociaux à la fois avec (i) les objectifs spécifiques à l'Entreprise définis par le Conseil d'administration dans le cadre des plans d'attribution d'actions et (ii) l'ensemble des actionnaires de la Société.

En particulier, le Conseil d'administration a décidé le maintien du principe d'une rémunération long terme attribuée au Président du Conseil d'administration, motivée, conformément aux dispositions de l'article 26.2 du Code AFEP MEDEF, par l'exercice effectif de missions étendues et spécifiques confiées à ce dernier, comme cela est détaillé plus haut (Rémunération variable annuelle du Président du Conseil d'administration).

Actions de performance

Le Conseil d'administration, dans sa séance du 21 janvier 2026, sur proposition du Comité de rémunération et de nomination, a décidé, dans le cadre des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce et des autorisations approuvées par l'Assemblée Générale en date du 18 juin 2025, la mise en place de plans d'attribution gratuite d'actions sur la période 2026 au profit de salariés et dirigeants de l'Entreprise, et notamment au profit du Président du Conseil d'administration, du Directeur Général et du Directeur Général Délégué. Le plan destiné à ces derniers prévoit en particulier l'attribution de 8 000 actions gratuites existantes ou à émettre au profit de chacun d'eux, soit un total de 24 000 actions.

Ces attributions sont destinées à encourager la performance sur le long terme. Aussi, l'acquisition définitive des actions attribuées est soumise à l'atteinte de critères de performance, constatée après l'écoulement d'une période d'acquisition de deux ans à compter de la date d'attribution.

L'acquisition définitive est, par ailleurs, soumise à une condition de présence du bénéficiaire au sein de l'Entreprise à la date d'acquisition.

Les dirigeants mandataires sociaux sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions une quantité minimum de 5 % des actions acquises et ont pris l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture du risque sur les actions de performance.

Les dirigeants mandataires sociaux ne peuvent se voir attribuer des actions de performance au moment de leur départ.

Conditions de présence et de performance

Les critères de performance portent sur la totalité des actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux. Ils sont composés de critères exigeants, de performance de nature financière et extra-financière (critères RSE), basés sur :

- la croissance du chiffre d'affaires organique d'exploitation du Groupe (30 % de la dotation en actions) ;
- la marge nette d'exploitation du Groupe (30 % de la dotation en actions) ;
- l'absentéisme au sein du Groupe (20 % de la dotation en actions) ;
- le taux d'accidents de travail avec arrêt, hors trajet domicile-lieu de travail (20 % de la dotation en actions).

Pour chacun de ces critères, plusieurs seuils définis (selon le cas, de croissance du chiffre d'affaires organique d'exploitation, marge nette d'exploitation, absentéisme de l'Entreprise en France et taux d'accidents de travail avec arrêt déclaré) doivent être atteints ou dépassés (ou, selon le cas, franchis à la baisse), pour que tout ou partie de la dotation en actions attribuées gratuitement relativement à ce critère soit définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition. En deçà du seuil le plus bas (ou, selon le cas, au-delà du seuil le plus haut), aucune action n'est acquise.

Le droit à acquisition des actions attribuées gratuitement est perdu en cas de départ de l'Entreprise pour raison de démission, de non-renouvellement ou de révocation.

La condition de présence, l'atteinte des critères et la quantité d'actions définitivement acquises sont constatées par le Conseil d'administration au terme de chaque période d'acquisition, et feront l'objet d'une information, chaque année, dans le document d'enregistrement universel.

Programme d'actionnariat salarié

Le Conseil d'administration, dans sa séance du 24 mars 2026, sur proposition du Comité de rémunération et de nomination, a décidé, dans le cadre des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce et des autorisations approuvées par l'Assemblée Générale en date du 18 juin 2025, la mise en place de plans d'attribution gratuite d'actions sur la période 2026 au profit de salariés et dirigeants de l'Entreprise, et notamment au profit du Directeur Général et du Directeur Général Délégué. Le plan prévoit en particulier l'attribution de 500 actions gratuites existantes ou à émettre pour le premier, et 1 800 actions pour le second. Ces attributions sont réservées aux salariés et dirigeants actionnaires de la société d'actionnariat salarié LNA Ensemble.

Autres avantages accessoires et rémunérations

Le Président du Conseil d'administration, le Directeur Général et le Directeur Général Délégué bénéficient chacun des moyens matériels nécessaires à l'exécution de son mandat ; ces deux derniers jouissent également de la mise à disposition d'un véhicule de fonction.

Le Président du Conseil d'administration et le Directeur Général continuent d'être assimilés à des cadres dirigeants pendant la durée de leur mandat social, leur permettant de continuer à bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire dont relèvent les cadres de l'Entreprise (mutuelle et prévoyance).

Le Directeur Général Délégué bénéficie de ce même régime de protection sociale complémentaire au titre de son contrat de travail.

Il n'existe pas d'autres éléments de rémunération attribués aux dirigeants mandataires sociaux.

Aucun engagement de quelconque nature n'a été pris par la Société au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci. Aucun régime de retraite supplémentaire n'a été souscrit en faveur de ces derniers.

Détail des éléments de rémunération attribuables au Président du Conseil d'administration, Monsieur Jean-Paul Siret, au titre de l'exercice 2026

	Montant	Présentation
Rémunération fixe	65 647 euros	Le Conseil d'administration du 21 janvier 2026, sur recommandations du Comité de rémunération et de nomination, a fixé le montant de la rémunération fixe annuelle à 65 647 euros.
Rémunération variable	Le montant sera déterminé à l'issue de l'exercice 2026 Maximum 100 % de la rémunération fixe	Modalités de calcul figurant dans la politique de rémunération.
Plan d'attribution gratuite d'actions	Maximum de 224 000 euros	Plan d'attribution gratuite d'actions portant sur 8 000 actions sur la période 2026 au profit du Président du Conseil d'administration. La valeur de l'attribution en 2026 (estimée selon les normes IFRS) s'élève à 28,00 euros par action. L'acquisition définitive, deux ans après l'attribution, est soumise à quatre critères financiers et extra-financiers (RSE). Le Président du Conseil d'administration devra conserver 5 % des actions ainsi acquises au nominatif jusqu'à la cessation de ses fonctions.
Avantages accessoires à la rémunération	Avantages en nature : Néant	Avantages en nature : Néant. Protection sociale complémentaire et retraite : Le Président du Conseil d'administration bénéficie du régime de protection sociale complémentaire dont relèvent les cadres de l'Entreprise (mutuelle et prévoyance).

Détail des éléments de rémunération attribuables au Directeur Général, Monsieur Willy Siret, au titre de l'exercice 2026 :

	Montant	Présentation
Rémunération fixe	216 876 euros	Le Conseil d'administration du 21 janvier 2026, sur recommandations du Comité de rémunération et de nomination, a fixé le montant de la rémunération fixe annuelle à 216 876 euros.
Rémunération variable	Le montant sera déterminé à l'issue de l'exercice 2026 Maximum 50 % de la rémunération fixe	Modalités de calcul figurant dans la politique de rémunération.
Plans d'attribution gratuite d'actions	Maximum de 280 000 euros	**Plan d'attribution gratuite d'actions portant sur 8 000 actions sur la période 2026 au profit du Directeur Général.** La valeur de l'attribution en 2026 (estimée selon les normes IFRS) s'élève à 28,00 euros par action. L'acquisition définitive, deux ans après l'attribution, est soumise à quatre critères financiers et extra-financiers (RSE). Le Directeur Général devra conserver 5 % des actions ainsi acquises au nominatif jusqu'à la cessation de ses fonctions.
		Plan d'attribution gratuite d'actions portant sur 500 actions [1] **sur la période 2026 au profit du Directeur Général.** L'acquisition définitive des actions interviendra deux ans après l'attribution. Le Directeur Général devra conserver 5 % des actions ainsi acquises au nominatif jusqu'à la cessation de ses fonctions.
Avantages accessoires à la rémunération	Avantages en nature : 3 648 euros	Avantages en nature : Le Directeur Général dispose des moyens matériels nécessaires à l'exercice de son mandat et notamment d'un véhicule de fonction. Protection sociale complémentaire et retraite : Le Directeur Général continue d'être assimilé à un cadre dirigeant pendant la durée de son mandat social ce qui lui permet de continuer à bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire dont relèvent les cadres de l'Entreprise (mutuelle et prévoyance).

(1) Les actions n'ayant pas été formellement attribuées à date, elles ne peuvent être valorisées selon les normes IFRS.

Détail des éléments de rémunération attribuables au Directeur Général Délégué, Monsieur Damien Billard, au titre de l'exercice 2026 :

	Montant	Présentation
Rémunération fixe	216 876 euros	Le Conseil d'administration du 21 janvier 2026, sur recommandations du Comité de rémunération et de nomination, a fixé le montant de la rémunération fixe annuelle à 216 876 euros.
Rémunération variable	Le montant sera déterminé à l'issue de l'exercice 2026 Maximum 50 % de la rémunération fixe	Modalités de calcul figurant dans la politique de rémunération.
Plans d'attribution gratuite d'actions	Maximum de 280 000 euros	**Plan d'attribution gratuite d'actions portant sur 8 000 actions sur la période 2026 au profit du Directeur Général Délégué.** La valeur de l'attribution en 2026 (estimée selon les normes IFRS) s'élève à 28,00 euros par action. L'acquisition définitive, deux ans après l'attribution, est soumise à quatre critères financiers et extra-financiers (RSE). Le Directeur Général Délégué devra conserver 5 % des actions ainsi acquises au nominatif jusqu'à la cessation de ses fonctions.
		Plan d'attribution gratuite d'actions portant sur 1 800 actions (1) **sur la période 2026 au profit du Directeur Général Délégué.** L'acquisition définitive des actions interviendra deux ans après l'attribution. Le Directeur Général Délégué devra conserver 5 % des actions ainsi acquises au nominatif jusqu'à la cessation de ses fonctions.
Avantages accessoires à la rémunération	Avantages en nature : 2 892 euros	Avantages en nature : Le Directeur Général Délégué dispose des moyens matériels nécessaires à l'exercice de son mandat et notamment d'un véhicule de fonction. Protection sociale complémentaire et retraite : Le Directeur Général Délégué bénéficie des régimes de protection sociale complémentaire dont relèvent les cadres de l'Entreprise (mutuelle et prévoyance).

(1) Les actions n'ayant pas été formellement attribuées à date, elles ne peuvent être valorisées selon les normes IFRS.

Éléments soumis au vote des actionnaires conformément à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce

Conformément à l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 juin 2026 sera appelée à voter sur un projet de résolution approuvant la politique de rémunération des mandataires sociaux fixée comme indiquée aux points 4.1.4.1 ci-dessus au titre des 13e, 14e, 15e et 16e résolutions.

4.1.4.2. Rémunération versée au cours de l'exercice 2025 ou attribuée au titre de ce même exercice aux mandataires sociaux

Les informations du présent paragraphe relatives à la rémunération des mandataires sociaux attribuée au titre de l'exercice 2025, requises par les articles L. 22-10-9, I et L. 22-10-34 du Code de commerce, sont soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale du 17 juin 2026 lors du vote des 9e, 10e, 11e et 12e résolutions.

Rémunération versée au cours de l'exercice 2025 ou attribuée au titre de cet exercice aux Administrateurs

L'Assemblée Générale du 18 juin 2025 a fixé l'enveloppe globale de rémunération des Administrateurs et des Censeurs à 151 000 euros.

Au titre de l'exercice 2025, un montant total de 83 000 euros a été versé aux Administrateurs, et 10 500 euros ont été versés aux Censeurs.

Il est rappelé que Messieurs Jean-Paul Siret, Willy Siret et Damien Billard et les Administrateurs salariés du Groupe ne bénéficient d'aucune rémunération en qualité d'Administrateur.

Le montant de la rémunération annuelle perçue par chacun des Administrateurs, en fonction de leur participation aux séances du Conseil, est le suivant :

En euros	Rémunération annuelle des Administrateurs	
Mandataire social	2025	2024
Anne-Marie Armanteras	1 000	3 000
Guillaume Berthelot	15 000	5 000
Emmanuelle Duez	9 000	7 000
Christine Lioret	14 000	13 000
Flavie Lorre	12 000	10 000
Christine Passerat	10 000	11 000
Véronique Rival	12 000	13 000
Maud Roux*	Non applicable	7 000
Damien Verdier	10 000	11 000
TOTAL	**83 000**	**80 000**

* Le mandat d'Administrateur de Madame Maud Roux a pris fin à l'issue de l'Assemblée Générale de la Société en date du 19 juin 2024.

Rémunération versée au cours de l'exercice 2025 ou attribuée au titre de cet exercice aux dirigeants mandataires sociaux

Rémunération fixe

Rémunération fixe du Président du Conseil d'administration

La rémunération fixe de Monsieur Jean-Paul Siret, versée au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration pour l'exercice 2025, s'élève à 62 621 euros, conformément au montant établi par le Conseil d'administration, à laquelle s'ajoutent 924 euros au titre d'une indemnité forfaitaire de frais de mutuelle (1).

Rémunération fixe du Directeur Général et du Directeur Général Délégué

Au titre de l'exercice 2025, la rémunération fixe de Monsieur Willy Siret, versée au titre de son mandat de Directeur Général, et celle de Monsieur Damien Billard, en sa qualité de Directeur Général Délégué, s'élève à 213 180 euros chacun, conformément au montant établi par le Conseil d'administration, à laquelle s'ajoutent 924 euros au titre d'une indemnité forfaitaire de frais de mutuelle (1).

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable, versée ou attribuée aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2025, a été déterminée sur la base des critères fixés dans la politique de rémunération. Cette politique a privilégié les objectifs appréciés au niveau de l'Entreprise, puisqu'aucun des critères de la rémunération variable (ni de la rémunération à long terme) ne prévoit d'objectif correspondant à des performances individuelles des dirigeants mandataires sociaux. Par ailleurs, le calcul de la rémunération variable annuelle ne prévoit aucune compensation entre les différents critères.

(1) Cette indemnité a été intégrée à la rémunération fixe au titre de la politique de rémunération pour 2026.

Prime annuelle brute de développement

Le Conseil d'administration, dans sa séance du 17 décembre 2025, sur proposition du Comité de rémunération et de nomination, a fixé la prime annuelle brute de développement à un montant de 11 480 euros brut, pour chacun des dirigeants mandataires sociaux, correspondant à la création ou l'acquisition de 328 nouveaux lits sur l'exercice, conformément aux critères établis dans la politique de rémunération 2025, qui prévoit un montant de prime de 35 euros par lit créé ou racheté.

Prime annuelle brute de résultat

A la suite de l'arrêté des comptes consolidés au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2025, le Conseil d'administration a constaté (i) que le résultat net consolidé du Groupe pour l'exercice 2025 a augmenté de 2 329 672 euros par rapport à 2024, alors que le résultat net consolidé réalisé en 2025 est resté inférieur au montant du budget.

Le Conseil d'administration, dans sa séance du 24 mars 2026, sur proposition du Comité de rémunération et de nomination, a fixé la prime annuelle de résultat à 18 637 euros, conformément aux critères établis dans la politique de rémunération 2025, qui prévoit un montant de prime de 8 euros pour 1 000 euros d'augmentation du résultat net consolidé par rapport à l'an passé et 4 euros pour 1 000 euros d'augmentation du résultat net consolidé par rapport au résultat prévisionnel.

Prime liée au taux d'absentéisme

Le Conseil d'administration, dans sa séance du 24 mars 2026, sur proposition du Comité de rémunération et de nomination, a fixé le montant de la prime liée au taux d'absentéisme au sein du Groupe en France à 12 000 euros, correspondant à un taux d'absentéisme de 5,32 %, conformément aux critères établis dans la politique de rémunération 2025 qui prévoit le barème suivant :

Barème 2025 du taux d'absentéisme

Borne basse		5,4 %	5,8 %	6,2 %	6,5 %	6,8 %
Borne haute	5,4 %	5,8 %	6,2 %	6,5 %	6,8 %	
Performance	100 %	80 %	60 %	40 %	20 %	0 %
Montant de la prime	12 000 €	9 600 €	7 200 €	4 800 €	2 400 €	0 €

Prime liée à l'efficacité énergétique

Le Conseil d'administration, dans sa séance du 24 mars 2026, sur proposition du Comité de rémunération et de nomination, a fixé le montant de la prime liée à l'efficacité énergétique à 12 000 euros, correspondant à un taux de réduction des consommations de 16,9 % par rapport à la consommation dite « de base » de 2021, conformément aux critères établis dans la politique de rémunération 2025 qui prévoit le barème suivant :

Barème 2025 de réduction des consommations

Borne haute		-16,75 %	-15,50 %	-14,50 %	-13,50 %	-11,75 %
Borne basse	-16,75 %	-15,50 %	-14,50 %	-13,50 %	-11,75 %	
Performance	100 %	80 %	60 %	40 %	20 %	0 %
Montant de la prime	12 000 €	9 600 €	7 200 €	4 800 €	2 400 €	0 €

Prime liée au levier de la dette nette

Le Conseil d'administration, dans sa séance du 24 mars 2026, sur proposition du Comité de rémunération et de nomination, a fixé le montant de la prime liée au levier de la dette nette consolidée hors IFRS à 18 000 euros, correspondant à levier de x 4,41 constaté en 2025, conformément aux critères établis dans la politique de rémunération 2025 qui prévoit le barème suivant :

Barème 2025 du levier de la dette consolidée hors IFRS 16

Borne basse		x 4,675	x 4,75	x 4,85	x 4,95	x 5,10
Borne haute	x 4,675	x 4,80	x 4,85	x 4,95	x 5,10	
Performance	100,0 %	83,3 %	66,7 %	50,0 %	33,3 %	0,0 %
Montant de la prime	18 000 €	15 000 €	12 000 €	9 000 €	6 000 €	0 €

Prime « Je suis fier(e) de travailler chez LNA Santé »

Le Conseil d'administration, dans sa séance du 24 mars 2026, sur proposition du Comité de rémunération et de nomination, a fixé le montant de la prime « Je suis fier(e) de travailler chez LNA Santé » à 10 000 euros, correspondant à une note moyenne de satisfaction des salariés français du Groupe exprimée au début de l'année 2026 de 3,91, conformément aux critères établis dans la politique de rémunération 2025 qui prévoit le barème suivant :

Barème 2025 de la fierté de travailler chez LNA Santé

Borne basse		3,5	3,6	3,7	3,8	3,9	4,0
Borne haute	3,5	3,6	3,7	3,8	3,9	4,0	
Performance	0 %	16,7 %	33,3 %	50 %	66,7 %	83,3 %	100 %
Montant de la prime	0 €	2 000 €	4 000 €	6 000 €	8 000 €	10 000 €	12 000 €

Plans d'attribution gratuite d'actions

Plan 2024-2025

Le Conseil d'administration, dans sa séance du 24 janvier 2024, a adopté un plan d'attribution gratuite d'actions pour la période 2024-2025 au profit des salariés et dirigeants de l'Entreprise et notamment au profit des dirigeants mandataires sociaux, et a décidé l'attribution de 5 000 actions gratuites existantes pour chacun de ces derniers, début 2024. La juste valeur estimée selon les normes IFRS de ces 5 000 actions est de 104 000 euros. Au 1er février 2026, 4 333 actions sur ces 5 000 ont été acquises par chacun des dirigeants mandataires sociaux.

Le Conseil d'administration, dans sa séance du 26 février 2025, a décidé de modifier par avenant le plan 2024-2025 pour les seules actions attribuées en 2025, et a décidé l'attribution de 5 000 actions gratuites existantes pour chacun de ces derniers, au 1er mars 2025. La juste valeur estimée selon les normes IFRS de ces 5 000 actions est de 128 500 euros.

Autres avantages accessoires

Autres avantages accessoires du Président du Conseil d'administration

Aucun avantage en nature n'a été octroyé au Président du Conseil d'administration.

Monsieur Jean-Paul Siret a bénéficié du régime de protection sociale complémentaire dont bénéficient les cadres de l'Entreprise (mutuelle et prévoyance), ainsi que d'une indemnité de prise en charge des frais de mutuelle d'un montant de 924 euros, comme détaillé ci-dessus (rémunération fixe).

Monsieur Jean-Paul Siret n'a perçu aucun autre élément de rémunération (y compris aucune option de souscription d'action ou stock-option, ou aucun autre engagement correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions – y compris des indemnités de départ) ou avantage en nature (y compris aucun engagement de retraite complémentaire ou autre avantage viager).

Autres avantages accessoires du Directeur Général

Le Conseil d'administration du 26 février 2025 a décidé d'octroyer au Directeur Général les moyens matériels nécessaires à l'exécution de son mandat ainsi que la mise à disposition d'un véhicule de fonction, ce qui représente un avantage en nature d'un montant de 3 087 euros.

Monsieur Willy Siret a continué de bénéficier du même régime de protection sociale complémentaire dont relèvent les cadres de l'Entreprise (mutuelle et prévoyance), ainsi que d'une indemnité de prise en charge des frais de mutuelle d'un montant de 924 euros, comme détaillé ci-dessus (rémunération fixe).

Monsieur Willy Siret n'a perçu aucun autre élément de rémunération (y compris aucune option de souscription d'action ou stock-option, ou aucun autre engagement correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions – y compris des indemnités de départ) ou avantage en nature (y compris aucun engagement de retraite complémentaire ou autre avantage viager).

Autres avantages accessoires du Directeur Général Délégué

Le Conseil d'administration du 26 février 2025 a décidé d'octroyer au Directeur Général Délégué les moyens matériels nécessaires à l'exécution de son mandat ainsi que la mise à disposition d'un véhicule de fonction, ce qui représente un avantage en nature d'un montant de 2 876 euros.

Monsieur Damien Billard a continué de bénéficier du régime de protection sociale complémentaire au titre de son contrat de travail (mutuelle et prévoyance), ainsi que d'une indemnité de prise en charge des frais de mutuelle d'un montant de 924 euros, comme détaillé ci-dessus (rémunération fixe).

Monsieur Damien Billard n'a perçu aucun autre élément de rémunération (y compris aucune option de souscription d'action ou stock-option, ou aucun autre engagement correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions – y compris des indemnités de départ) ou avantage en nature (y compris aucun engagement de retraite complémentaire ou autre avantage viager).

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées

Monsieur Jean-Paul Siret

En milliers d'euros, brut	Exercice 2025	Exercice 2024
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	146	91 [1]
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	129	104
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	-	-
TOTAL	**275**	**195**

(1) Ce montant intègre une régularisation d'avantage en nature de - 2 128 euros.

Monsieur Willy Siret

En milliers d'euros, brut	Exercice 2025	Exercice 2024
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	299	245
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	129	104
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	-	-
TOTAL	**428**	**349**

Monsieur Damien Billard

En milliers d'euros, brut	Exercice 2025	Exercice 2024
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	299	245
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	129	104
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	-	-
TOTAL	**428**	**349**

Tableau récapitulatif des rémunérations (par la Société, les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce et la ou les sociétés contrôlantes)

Monsieur Jean-Paul Siret

	Exercice 2025		Exercice 2024	
En milliers d'euros, brut	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	63	63	62	62
Rémunération variable annuelle	82	27	30	35
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur	-	-	-	-
Avantages en nature	1	1	(1) [1]	(1)
TOTAL	**146**	**91**	**91**	**96**

(1) Ce montant intègre une régularisation d'avantage en nature de - 2 128 euros, et l'indemnité de prise en charge des frais de mutuelle de 924 euros.

Monsieur Willy Siret

	Exercice 2025		Exercice 2024	
En milliers d'euros, brut	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	213	213	211	211
Rémunération variable annuelle	82	27	30	35
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur	-	-	-	-
Avantages en nature	4	4	4	4
TOTAL	**299**	**245**	**245**	**250**

Monsieur Damien Billard

	Exercice 2025		Exercice 2024	
En milliers d'euros, brut	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	213	213	211	211
Rémunération variable annuelle	82	27	30	35
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur	-	-	-	-
Avantages en nature	4	4	4	4
TOTAL	**299**	**245**	**245**	**250**

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice par la Société et par toute société du Groupe

Néant.

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice

Néant.

Actions de performance attribuées durant l'exercice par l'émetteur et par toute société du Groupe à chaque Dirigeant mandataire social

N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice[1]	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (IFRS)	Date d'acquisition	Date de disponibilité[2]	Conditions de performance
Plan 2024-2025	5 000	128 500 €	01/03/2027	01/03/2029	3 critères financiers et extra-financiers: croissance du chiffre d'affaires, marge nette d'exploitation et absentéisme

(1) Actions attribuées à chacun de Monsieur Jean-Paul Siret, Monsieur Willy Siret et Monsieur Damien Billard.
(2) À l'issue de la période de conservation.

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice

Néant.

Tableau récapitulatif de la rémunération variable pluriannuelle

	Exercice 2025
Rémunération variable pluriannuelle	Néant

4.1.4.3. Historique des plans d'option ou d'attribution gratuite d'actions de la Société

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

Néant.

Historique des attributions d'actions de performance

Information sur les actions de performance	Plan 2017-2020	Plans 2023-2025*			Plans 2024-2025		
Bénéficiaires	Dirigeants	Dirigeants	Managers du siège	Directeurs d'établis-sement	Dirigeants	Managers du siège	Directeurs d'établis-sement
Date d'Assemblée Générale	22/06/2016	22/06/2022			21/06/2023		
Date du Conseil d'administration	13/12/2017	14/12/2022			24/01/2024 et 26/02/2025		
Limite du nombre d'actions à émettre par le Conseil d'administration	300 000	45 000 pour 3 ans soit 15 000 par an	40 000 pour 3 ans soit 13 333 par an	60 000 pour 3 ans soit 20 000 par an	30 000 pour 2 ans soit 15 000 par an	26 666 pour 2 ans soit 13 333 par an	40 000 pour 2 ans soit 20 000 par an
Nombre total d'actions attribuées	40 500 : Tranche A = 18 000 Tranche B = 22 500	15 000	11 300	15 900	30 000	23 700	31 800
Période d'acquisition des actions	Tranche A : 13/12/2018 Tranche B : 01/01/2021, 01/01/2022, 01/01/2023	2 ans			2 ans		
Période de conservation	Tranche A : 1 an (13/12/2019) Tranche B : Néant	2 ans	Néant		2 ans	Néant	
Conditions de performance	Rentabilité nette au 31/12/2020 de 3 % Performance d'exploitation au 31/12/2020 avec marge d'EBITDA de 11 % Nombre de lits autorisés	Croissance du chiffre d'affaires exploitation du Groupe Marge nette d'exploitation du Groupe Taux d'absentéisme en France des salariés du Groupe			Croissance du chiffre d'affaires exploitation du Groupe Marge nette d'exploitation du Groupe Taux d'absentéisme en France des salariés du Groupe		
Nombre d'actions acquises au 31/12/2025	38 250	12 498	9 410	10 656			Néant
Nombre d'actions attribuées et pas encore acquises en fin d'exercice	Néant	Néant	Néant	Néant	30 000	23 700	31 800
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	2 250	32 502*	30 590*	49 344*	Néant	2 966	8 200

** Les 3 plans 2023-2025 ont été résiliés pour la période 2024-2025, le plan restant en vigueur pour les actions attribuées en 2023.*

Synthèse au titre de l'exercice 2025 de la situation des dirigeants mandataires sociaux et du Président du Conseil d'administration

Dirigeants mandataires sociaux et Président du Conseil d'administration	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Jean-Paul Siret Président du Conseil d'administration Début mandat : 23/06/2021 Fin de mandat : AG 2027		X		X		X		X
Willy Siret Directeur Général Début de mandat : 21/06/2023 Fin de mandat : AG 2029		X		X		X		X
Damien Billard Directeur Général Délégué Début mandat : 23/06/2021 Fin de mandat : AG 2027	X			X		X		X

4.1.4.4. Ratios d'équité et évolution des rémunérations

Conformément à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, le tableau ci-dessous présente l'évolution sur cinq ans du ratio entre le niveau de la rémunération totale brute de chacun des dirigeants mandataires sociaux et la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés [1] autres que les mandataires sociaux (« Ratio Moyen »), et du ratio entre le niveau de la rémunération totale de chacun des dirigeants mandataires sociaux et la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés [2] autres que les mandataires sociaux (« Ratio Médian »), ainsi que l'évolution des performances du Groupe sur la même période.

Conformément aux lignes directrices de l'AFEP-MEDEF, la rémunération totale brute des dirigeants mandataires sociaux prise en compte pour le calcul des ratios correspond aux éléments qui leur sont dus et attribués par la Société et ses filiales au titre de l'exercice considéré, et pour les actions attribuées gratuitement, celles attribuées au cours de l'exercice (au cas d'espèce, les exercices 2023, 2024 et 2025) selon la méthode retenue pour l'établissement des comptes consolidés.

	2021	2022	2023	2024	2025
Rémunération moyenne	31 649 €	33 176 €	34 447 €	35 608 €	36 813 €
Évolution de la rémunération [a] moyenne/N-1	*+ 8 %*	*+ 5 %*	*+ 4 %*	*+ 3 %*	*+ 3 %*
Rémunération médiane	26 185 €	27 275 €	28 338 €	29 296 €	30 334 €
Évolution de la rémunération [a] médiane/N-1	*+ 11 %*	*+ 4 %*	*+ 4 %*	*+ 3 %*	*+ 4 %*
Évolution résultat net part du Groupe en K€	23 510	25 813	23 409	21 816	24 145
Évolution/N-1	*+ 201 %*	*+ 10 %*	*- 9 %*	*- 7 %*	*+ 11 %*
Évolution EBITDA hors IFRS 16 Exploitation en K€	67 901	70 264	71 158	71 548	76 398
Évolution/N-1	*+ 28 %*	*+ 3 %*	*+ 1 %*	*+ 1 %*	*+ 7 %*
Ratios/rémunération du Président du Conseil d'administration [b]					
Ratio moyen	7,88	3,56	6,84	5,47	7,48
Évolution/N-1	*N/C*	*- 55 %*	*+ 92 %*	*- 20 %*	*+ 37 %*
Ratio médian	9,53	4,33	8,31	6,65	9,08
Évolution/N-1	*N/C*	*- 55 %*	*+ 92 %*	*- 20 %*	*+ 37 %*
Ratios/rémunération du Directeur Général [c]					
Ratio moyen	6,61	6,98	11,04	9,80	11,62
Évolution/N-1		*+ 6 %*	*+ 58 %*	*- 11 %*	*+ 19 %*

(1) Pour des raisons de comparabilité et conformément aux recommandations de l'AFEP, le périmètre retenu pour le calcul de la rémunération moyenne et médiane est celui de l'effectif France du Groupe.

(2) Pour des raisons de comparabilité et conformément aux recommandations de l'AFEP, le périmètre retenu pour le calcul de la rémunération moyenne et médiane est celui de l'effectif France du Groupe.

	2021	2022	2023	2024	2025
Ratio médian	7,98	8,49	13,42	11,91	14.11
Évolution/N-1	*N/C*	*+ 6 %*	*+ 58 %*	*- 11 %*	*+ 18 %*
Ratios/rémunération du Directeur Général Délégué [(d)]					
Ratio moyen	6,62	6,99	11,05	9,80	11,62
Évolution/N-1	*- 42 %*	*+ 6 %*	*+ 58 %*	*- 11 %*	*+ 19 %*
Ratio médian	8,00	8,51	13,44	11,92	14.10
Évolution/N-1	*- 43 %*	*+ 6 %*	*+ 58 %*	*- 11 %*	*+ 18 %*
Ratios/rémunération du Président-Directeur Général [(b)]					
Ratio moyen	7,88				
Évolution/N-1	*- 38 %*	*N/C*	*N/C*	*N/C*	*N/C*
Ratio médian	9,53				
Évolution/N-1	*- 40 %*	*N/C*	*N/C*	*N/C*	*N/C*
Ratios/rémunération du Directeur Général Délégué [(c)]					
Ratio moyen	6,61				
Évolution/N-1	*- 42 %*	*N/C*	*N/C*	*N/C*	*N/C*
Ratio médian	7,98				
Évolution/N-1	*- 43 %*	*N/C*	*N/C*	*N/C*	*N/C*

(a) Rémunération totale brute en équivalent temps plein, excluant les indemnités liées à une sujétion (nuit, dimanche, jour férié, astreintes), heures supplémentaires et complémentaires payées, ainsi que les versements liés à la participation et l'intéressement.

(b) Monsieur Jean-Paul Siret était Président-Directeur Général de la Société jusqu'au 23 juin 2021, et est Président du Conseil d'administration depuis cette date. Pour chacune de ces fonctions, nous avons présenté dans ce tableau le montant annualisé de la rémunération perçue par Monsieur Jean-Paul Siret.

(c) Monsieur Willy Siret était Directeur Général Délégué de la Société jusqu'au 23 juin 2021, et est Directeur Général depuis cette date. Pour chacune de ces fonctions, nous avons présenté dans ce tableau le montant annualisé de la rémunération perçue par Monsieur Willy Siret.

(d) Il s'agit de Monsieur Damien Billard.

4.1.5. Participation aux Assemblées Générales

Les modalités de participation des actionnaires aux Assemblées Générales et les conditions d'attribution d'un droit de vote double aux actions détenues sous la forme nominative, sont définies aux articles 9 et 20 des statuts de notre Société et fixées par les conditions légales et réglementaires.

Les statuts de la Société sont disponibles sur simple demande au siège social de la Société, ainsi que sur le site internet de la Société (https://www.lna-sante.com/app/uploads/2025/07/1000._Statuts_maj_2025.06.18.doc.pdf).

4.1.6. Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique

Le paragraphe 7.3 du document d'enregistrement universel indique la structure du capital social de la Société au 31 mars 2026 et les participations directes et indirectes dans le capital de la Société dont nous avons connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce, et de l'article 8.2 des statuts de la Société.

Il n'existe pas de restriction statutaire à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions.

Par ailleurs, le présent paragraphe détaille, conformément aux dispositions de l'article L. 233-11 du Code de commerce, les restrictions à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou des conventions portées à la connaissance de la Société.

Le 3 février 2022, un pacte d'actionnaire (le « Pacte »), constitutif d'une action de concert entre Messieurs Jean-Paul Siret, Willy Siret et Damien Billard (actionnaires dirigeants), les sociétés Financière Vertavienne 44, LNA Ensemble et Nobinvest 2A, la SMA BTP et d'autres actionnaires [(1)], a été conclu en substitution du pacte d'actionnaires précédent, conclu le 1er juillet 2016.

Les principales stipulations du Pacte sont les suivantes :

Concertation : les parties déclarent agir de concert entre elles vis-à-vis de la Société et se sont engagées à ce qu'une concertation intervienne entre elles afin d'arrêter une politique commune sur les décisions à prendre avant chaque assemblée d'actionnaires et, en ce qui concerne les parties ayant la qualité d'Administrateurs, avant chaque réunion du Conseil d'administration.

(1) À savoir Michel Yaouanc, Philippe Brunner, Yannick Durand, Patrick Connan, Janine Connan, Daniel Berthelot, la société Immobilière du Vallon, Françoise de Iingua de Saint Blanquat, Chloé de Iingua de Saint Blanquat, Zoé de Iingua de Saint Blanquat Gilles Mesnard, et Louis Mesnard.

Gouvernance : les parties se sont engagées à faire leurs meilleurs efforts pendant toute la durée du Pacte, et notamment à voter aux fins de (i) limiter le nombre d'Administrateurs à 18 membres, (ii) tant que Messieurs Jean-Paul Siret, Willy Siret et Damien Billard et Immobilière du Vallon conservent au moins 75 % de leur participation dans la Société à la date du Pacte, permettre la désignation et le maintien en fonctions pendant la durée du Pacte de concert de Messieurs Jean-Paul Siret, Willy Siret et Damien Billard en qualité d'Administrateurs de la Société et (iii) désigner deux Administrateurs au moins parmi les autres membres du concert. En outre, chaque partie s'est engagée pour le cas où elle serait désignée Administrateur à faire ses meilleurs efforts pendant toute la durée du Pacte (sauf instructions contraires écrites de la majorité qualifiée (la « majorité qualifiée » [(1)]), aux fins de permettre et maintenir la désignation de (i) Monsieur Jean-Paul Siret en qualité de Président du Conseil d'administration, (ii) Monsieur Willy Siret en qualité de Directeur Général de la Société, et (iii) Monsieur Damien Billard en qualité de Directeur Général Délégué de la Société. Enfin, chaque partie s'est engagée à faire ses meilleurs efforts, en cas d'empêchement temporaire ou définitif, de décès ou de démission ou de révocation de ses fonctions de Monsieur Jean-Paul Siret, à l'effet de permettre et maintenir pendant la durée du Pacte, sauf instructions contraires écrites de la majorité qualifiée, la désignation en remplacement, de Monsieur Willy Siret en qualité de Président du Conseil d'administration de la Société, notamment en émettant tout vote en ce sens en Conseil d'administration ou en Assemblée Générale.

Adhésion au Pacte : chaque actionnaire s'engage à obtenir de tout tiers auquel il aurait le projet de céder des actions, l'adhésion au Pacte, au plus tard concomitante à la cession.

Période d'inaliénabilité temporaire : les actionnaires parties du Pacte s'interdisent de céder leurs actions jusqu'au 10 juillet 2026, sauf exceptions.

Droit de préférence : chaque actionnaire consent aux autres actionnaires, dans l'hypothèse où il aurait le projet de céder tout ou partie de ses actions, un droit de préférence. En cas de mise en jeu du droit de préférence, les parties au Pacte s'engagent à se concerter de façon à permettre la notification à l'actionnaire cédant d'une position commune. Par exception à ce qui précède, le Pacte autorise tout transfert par un actionnaire (i) à une société qu'il contrôle ou par laquelle il est contrôlé, au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, (ii) à un fonds ou société d'investissement dont ledit actionnaire assure la gestion (y compris, le cas échéant, par voie de délégation) ou sous contrôle commun avec ledit actionnaire, ou (iii) approuvé par écrit par la majorité qualifiée, étant précisé que, dans chacun des cas susvisés, le cessionnaire et le cédant devront prendre l'engagement, respectivement, de céder et de racheter les actions ainsi transférées, dans l'hypothèse où le critère de contrôle ayant permis cette cession libre devait cesser d'exister.

Changement de contrôle : chacun des actionnaires personne morale consent de façon irrévocable une promesse de vente de l'intégralité de ses actions aux autres actionnaires au profit des autres parties au Pacte, dans l'hypothèse où il subirait un changement de contrôle. Les actions pourront être acquises par les autres parties au Pacte au prorata du nombre d'actions détenues par chacun d'eux, sur la base des actions détenues au jour de la signature du Pacte.

Procédure collective : en cas de procédure collective affectant l'un des actionnaires personne morale, les autres actionnaires bénéficieront d'une option d'achat des actions détenues par l'actionnaire sous procédure collective valable pendant une période de trois mois à compter de la notification de procédure collective. Les actions pourront être acquises par les autres parties au Pacte au prorata du nombre d'actions détenues par chacun d'eux, sur la base des actions détenues au jour de la signature du Pacte, à un prix unitaire par action calculé sur la base du cours de bourse de la Société (moyenne mobile des cours de bourse sur les 20 derniers jours de bourse de la notification de la procédure collective).

Durée du Pacte : le Pacte est conclu le 3 février 2022 et demeurera en vigueur jusqu'au 31 décembre 2028. Par exception, tout actionnaire cessera de plein droit de bénéficier et d'être lié par les stipulations du Pacte à compter du jour où ledit actionnaire aura procédé au transfert de la totalité de ses actions de manière à n'en plus détenir aucune définitivement.

La Société a été informée de la conclusion, le 17 décembre 2024, entre certains actionnaires de la Société faisant partie de la famille Siret et des sociétés LNA Ensemble et Financière Vertavienne 44, d'un engagement de conservation d'une durée de deux ans conclu en application de l'article 787 B du Code général des impôts (Pacte Dutreil). Cet engagement, portant sur 31,33 % du capital, était en cours au 31 décembre 2025.

Les seuls droits de contrôle spéciaux existants dans la Société sont les droits de vote double attachés aux actions détenues au nominatif depuis plus de deux ans, tels qu'ils apparaissent dans le tableau ci-dessous :

Nombre d'actionnaires	Nombre d'actions [(a)]
92	5 692 739

(a) Au 31 décembre 2025

Au sein de la société d'investissement LNA Ensemble, véhicule d'actionnariat salarié indirect constitué sous forme de société par actions simplifiée, le Président de la société est habilité à décider de la réponse à donner à une éventuelle offre publique pour ce qui concerne les titres de la Société détenus par LNA Ensemble. Par exception à ce qui précède, la cession d'une partie substantielle des actifs de la société LNA Ensemble (en ce compris les actions de la Société qu'elle détient) est soumise à 'approbation de l'Assemblée Générale des associés de LNA Ensemble statuant à la majorité des trois quarts.

La nomination et le remplacement des membres du Conseil d'administration sont régis par l'article 11 des statuts de la Société.

La modification des statuts de la Société est régie par les dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes.

(1) désigne un ou plusieurs actionnaires partie(s) au Pacte détenant plus de 75 % du nombre total des actions détenues par les actionnaires parties au Pacte, à la date de la décision.

L'Assemblée Générale en date du 18 juin 2025 a délégué au Conseil d'administration la réalisation d'augmentations de capital de différentes natures ainsi qu'il ressort du point 4.1.9 du présent rapport.

Il existe deux contrats significatifs de financement contenant des clauses de changement de contrôle de la Société.

Il n'existe pas d'accord prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique.

4.1.7. Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-4, 2° du Code de commerce, il est précisé qu'aucune convention n'est intervenue directement ou par personne interposée entre :

- d'une part, le Directeur Général, l'un des directeurs généraux délégués, l'un des Administrateurs ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % ;
- d'autre part, une autre société contrôlée par la Société au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce,

et qui ne constitue pas des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales.

4.1.8. Recommandations du Code AFEP-MEDEF non retenues et justifications

Recommandation du Code AFEP-MEDEF	Justification
La durée statutaire des mandats des Administrateurs doit être de quatre ans. (point 15.1 du Code)	La question du raccourcissement du mandat des Administrateurs a été soumise au Conseil d'administration. Dans sa séance du 24 mars 2026, le Conseil d'administration a décidé de ne pas soumettre à l'Assemblée Générale le raccourcissement du délai du mandat d'Administrateur, la durée de six années permettant d'assurer une continuité dans les fonctions d'Administrateur et un suivi dans la durée des projets du Groupe, notamment en matière de développement et d'immobilier et au regard de la longue durée d'acculturation des Administrateurs aux enjeux de LNA Santé.
L'échelonnement des mandats est organisé de manière à éviter les renouvellements en bloc. (point 15.2 du Code)	Le renouvellement simultané de huit mandats d'Administrateurs, programmé lors de l'Assemblée Générale qui doit se tenir en 2029, s'explique par les nominations concomitantes ayant eu lieu en 2016 lors de la recomposition du capital social de la Société, auxquelles s'ajoutent les deux nouvelles nominations d'Administrateurs ayant eu lieu en 2023. Le Conseil d'administration sera attentif à l'échelonnement des mandats dans le futur.
Il doit être mis fin au contrat de travail du salarié qui devient Dirigeant mandataire social de la Société. (point 23 du Code)	Le Directeur Général Délégué Administrateur exerce au sein de la Société des fonctions opérationnelles indispensables au bon fonctionnement de l'Entreprise, qui justifient le maintien de son contrat de travail.
Il est recommandé que les Administrateurs détiennent personnellement un nombre minimum d'actions de la Société, en application des dispositions des statuts de la Société ou du règlement intérieur. (point 21 du Code)	La Société ne souhaite pas imposer à ses Administrateurs une détention minimale de ses actions.
L'attribution d'une rémunération variable, d'options d'actions ou d'actions de performance au Dirigeant mandataire social non exécutif n'est pas souhaitable. Si néanmoins de telles attributions sont consenties, le Conseil en justifie les raisons et le dirigeant ne pourra être considéré comme indépendant. (point 25.2 du Code)	Il a été décidé de maintenir une rémunération variable et une rémunération de long terme au Président du Conseil d'administration, compte tenu de son implication dans les projets de la Société et des missions spécifiques relatives au développement opérationnel et immobilier qui lui ont été confiées.

4.1.9. Tableau des délégations accordées par l'Assemblée Générale au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-4, 3° du Code de commerce, le tableau ci-dessous récapitule les délégations en cours de validité au cours de l'exercice 2025, accordées par l'Assemblée Générale des actionnaires au Conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital, par application des articles L. 225-129-1 et L. 225-129-2, et fait apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice :

Nature des délégations consenties au Conseil d'administration	Durée de validité	Plafond autorisé en valeur nominale	Utilisation au cours de l'exercice 2025
Délégations octroyées par l'Assemblée Générale Mixte du 19 juin 2024			
20e résolution Augmentation du capital avec maintien du droit préférentiel de souscription (DPS)	26 mois	Montant nominal maximum global : • actions ordinaires : 5,5 millions d'euros [1] • titres de créance : 50 millions d'euros [1]	Néant
21e résolution Augmentation du capital avec suppression du DPS par voie d'offre au public (autre que celles visées au paragraphe 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier)	26 mois	Montant nominal maximum global : • actions ordinaires : 5,5 millions d'euros [1] • titres de créance : 50 millions d'euros [1]	Néant
22e résolution Augmentation du montant de chacune des émissions qui seraient décidées en vertu des délégations de compétence visées aux 20e, 21e, 26e et 27e résolutions	26 mois	15 % de l'émission initiale Montant nominal maximum global : • actions ordinaires : 5,5 millions d'euros [1] • titres de créance : 50 millions d'euros [1]	Néant
23e résolution Émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières destinées à rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société	26 mois	Montant nominal maximum global : • actions ordinaires : 5,5 millions d'euros [1] • titres de créance : 50 millions d'euros [1]	Néant
24e résolution Augmentation du capital en vue de rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces en dehors d'une offre publique d'échange	26 mois	Plafond autonome : 10 % du capital social existant à la date de la décision	Néant
25e résolution Augmentation du capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	26 mois	Plafond autonome : 1,5 million d'euros et dans la limite du montant des comptes de réserves, primes ou bénéfices	Néant
26e résolution Augmentation du capital avec suppression du DPS par une offre visée au paragraphe 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier	26 mois	Montant nominal maximum global : • actions ordinaires : 5,5 millions d'euros [1], sans pouvoir excéder 20 % du capital par an • titres de créance : 50 millions d'euros [1]	Néant
27e résolution Augmentation du capital avec suppression du DPS au profit de toutes personnes investissant à titre habituel, ou ayant investi au moins 1 million d'euros au cours des 36 derniers mois, dans le secteur de la santé et/ou médico-social, ainsi que toutes caisses de retraite et compagnies d'assurance	18 mois	Montant nominal maximum global : • actions ordinaires : 2,5 millions d'euros [1] • titres de créance : 25 millions d'euros [1]	Néant
28e résolution Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions avec suppression du DPS au profit au bénéfice des membres du personnel ou dirigeants	38 mois	600 000 euros [2], soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 euros	Néant

Nature des délégations consenties au Conseil d'administration	Durée de validité	Plafond autorisé en valeur nominale	Utilisation au cours de l'exercice 2025
29e résolution Attribution d'actions gratuites emportant renonciation du DPS	38 mois	600 000 euros [2], soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 euros Plafond de 15 % du capital social existant à la date de la décision	Néant
30e résolution Augmentation du capital social avec suppression du DPS réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise	26 mois	600 000 euros, soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 euros Plafond global mentionné à l'article L. 225-129-2 du Code de commerce	Néant
Délégations octroyées par l'Assemblée Générale Mixte du 18 juin 2025			
18e résolution Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription (DPS)	26 mois	Montant nominal maximum global : • actions ordinaires : 5,5 millions d'euros [3] • titres de créance : 50 millions d'euros [3]	Néant
19e résolution Augmentation du capital avec suppression du DPS par voie d'offre au public (autre que celle visée au paragraphe 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier)	26 mois	Montant nominal maximum global : • actions ordinaires : 5,5 millions d'euros [3] titres de créances : 50 millions d'euros [3]	Néant
20e résolution Augmentation du montant de chacune des émissions qui seraient décidées en vertu des délégations de compétence visées aux 18e, 19e, 24e, et 25e résolutions	26 mois	15 % de l'émission initiale Montant nominal maximum global : • actions ordinaires : 5,5 millions d'euros [3] • titres de créance : 50 millions d'euros [3]	Néant
21e résolution Emission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières destinées à rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société	26 mois	Montant nominal maximum global : • actions ordinaires : 5,5 millions d'euros [3] • titres de créance : 50 millions d'euros [3]	Néant
22e résolution Augmentation du capital en vue de rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces en dehors d'une offre publique d'échange	26 mois	Plafond autonome : 20 % du capital social existant à la date de la décision	Néant
23e résolution Augmentation du capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	26 mois	Plafond autonome : 1,5 millions d'euros et dans la limite du montant des comptes de réserves, primes ou bénéfices	Néant
24e résolution Augmentation du capital avec suppression du DPS par une offre visée au paragraphe 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier	26 mois	Montant nominal maximum global : • actions ordinaires : 5,5 millions d'euros [3], sans pouvoir excéder 30 % du capital par an • titres de créance : 50 millions d'euros [3]	Néant
25e résolution Augmentation du capital avec suppression du DPS au profit de toutes personnes investissant à titre habituel, ou ayant investi au moins 1 million d'euros au cours des 36 derniers mois, dans le secteur de la santé et/ou médico-social, ainsi que toutes caisses de retraite et compagnies d'assurance	18 mois	Montant nominal maximum global : • actions ordinaires : 2,5 millions d'euros [3] • titres de créances : 25 millions d'euros [3]	Néant
26e résolution Atribution d'options de souscription ou d'achat d'actions avec suppression du DPS au profit des membres du personnel ou dirigeants	38 mois	600 000 euros [4], soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 euros	Néant

Nature des délégations consenties au Conseil d'administration	Durée de validité	Plafond autorisé en valeur nominale	Utilisation au cours de l'exercice 2025
27e résolution Attribution gratuite d'actions emportant renonciation du DPS	38 mois	600 000 euros [4], soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 euros Plafond de 15 % du capital social existant à date de la décision	Néant
28e résolution Augmentation du capital avec suppression du DPS réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise	38 mois	600 000 euros Plafond global mentionné à l'article L. 225-129-2 du Code de commerce	Néant

Nota : Les plafonds mentionnés dans le tableau ci-dessus peuvent, le cas échéant, être relevés du montant supplémentaire des actions ordinaires à émettre pour préserver, conformément à la Loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des titres de capital de la Société. Les différents plafonds sont exprimés sur la base d'une valeur nominale unitaire de 2 euros.

(1) Plafonds communs des résolutions n° 20, 21, 22, 23, 26 et 27 de l'AGM du 19 juin 2024.
(2) Plafonds communs des résolutions n° 28 et 29 de l'AGM du 19 juin 2024.
(3) Plafonds communs des résolutions n° 18, 19, 20, 21, 25 et 25 de l'AGM du 18 juin 2025.
(4) Plafonds communs des résolutions n° 26 et 27 de l'AGM du 18 juin 2025.

4.2. Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025

À l'Assemblée Générale de la société LNA Santé,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes conclues au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

LNA SANTÉ :

Rémunération fixe des dirigeants pour l'année 2025

Administrateur concerné : Monsieur Damien Billard.

Nature, objet et modalités :

Votre conseil d'administration du 26 février 2025 a fixé la rémunération annuelle brute du Directeur Général Délégué comme suit :

- Rémunération fixe de Damien Billard (au titre de son contrat de travail)
  - Rémunération annuelle brute de : 213 180 euros

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Fidexi

Contrat-cadre d'assistance technique et de commercialisation conclu entre votre société et la société Fidexi

Administrateurs concernés : Messieurs Willy Siret et Damien Billard

Nature, objet et modalités : Votre Conseil d'administration a autorisé, en date du 29 septembre 2004, la conclusion d'un contrat-cadre d'assistance technique et de commercialisation entre votre Société et la société Fidexi aux termes desquels la société Fidexi fournit à votre Société, des prestations de services de nature immobilière.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2025, aucune prestation n'a été facturée à ce titre directement à votre Société.

Le Conseil a considéré, après examen, lors de sa séance du 21 janvier 2026, que cette convention reste conclue dans l'intérêt de la Société.

Convention de trésorerie conclue entre votre société et la Société Fidexi

Administrateurs concernés : Messieurs Willy Siret et Damien Billard

Nature, objet et modalités :

Votre conseil d'administration du 13 décembre 2023 a autorisé la conclusion d'une convention de trésorerie avec la société FIDEXI.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2025, le montant du compte courant de la société FIDEXI concernant cette convention de trésorerie se situait à 1 039 332 € (débiteur) et le montant des intérêts à 51 332 € (produits) au titre de 2025.

Le Conseil a considété, après examen, lors de sa séance du 21 janvier 2026, que cette convention reste conclue dans l'intérêt de la Société.

La Chézalière

Signature d'un pacte d'associé

Administrateur concerné : Monsieur Jean-Paul Siret

Nature, objet et modalités : Votre Conseil d'administration du 21 mai 2025 a approuvé le renouvellement au 14 janvier 2025 du pacte d'associés conclu le 28 mars 2007, préalablement renouvelé par avenants du 28 janvier 2013 et du 16 janvier 2019, visant à définir notamment les modalités de gouvernance de la SARL La Chézalière.

Ledit pacte est conclu pour une durée de six années.

Le Conseil a considéré, après examen, lors de sa séance du 21 janvier 2026, que cette convention reste conclue dans l'intérêt de la Société.

LNA Santé

Nomination Monsieur Damien Verdier en qualité de membre du Comité de mission de la Société

Administrateur concerné : Monsieur Damien Verdier

Nature, objet et modalités : Votre Conseil d'administration du 13 décembre 2023 a nommé Monsieur Damien Verdier en qualité de membre du Comité de mission de la Société. Cette fonction étant rémunérée, il a été conclu entre la Société et Monsieur Damien Verdier une convention de membre du Comité de mission.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025, le montant facturé à votre société s'élève à 3 000 euros au titre de ladite convention.

Le Conseil a considéré, après examen, lors de sa séance du 21 janvier 2026, que cette convention reste conclue dans l'intérêt de la Société.

Muuta Partners

Mission de la société Muuta Partners dans le cadre du déploiement de la directive CSRD et de la rédaction du rapport de durabilité

Administrateur concerné : Madame Christine Lioret

Nature, objet et modalités : Votre Conseil d'administration du 18 décembre 2024 a autorisé l'exercice d'une mission d'accompagnement de la société Muuta Partners dans le cadre du déploiement de la directive CSRD et de rédaction du rapport de durabilité.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025, la société Muuta Partners a facturé à votre société la somme de 9 000 euros hors taxes.

Le Conseil a considéré, après examen, lors de sa séance du 21 janvier 2026, que cette convention reste conclue dans l'intérêt de la Société.

Nantes et Saint-Herblain, le 27 avril 2026

Les commissaires aux comptes

KPMG
Vincent BROYÉ

BEAS
Guillaume RADIGUE

05

Rapport de gestion

5.1. Faits marquants 234
5.1.1. Exploitation 234
5.1.2. Personnel 236
5.1.3. Développement 236

5.2. Examen de la situation financière des résultats au 31 décembre 2025 237
5.2.1. Comptes consolidés du Groupe LNA Santé 237
5.2.2. Comptes sociaux de SA LNA Santé 248

5.3. Événements importants survenus après la date de clôture de l'exercice 252

5.4. Évolution prévisible de la situation de la Société et perspectives d'avenir 252
5.4.1. Perspectives du Groupe 252
5.4.2. Perspectives de LNA Santé SA 255

5.5. Autres informations 256
5.5.1. Recherche et développement 256
5.5.2. Prise de participations et aliénation d'actions 256
5.5.3. Liste des succursales 257
5.5.4. Participation des salariés 257
5.5.5. Prêts interentreprises 257
5.5.6. Opérations sur titres des dirigeants 257
5.5.7. Ajustement des bases de conversion 257
5.5.8. Lutte contre l'évasion fiscale 257
5.5.9. Actions visant à promouvoir le lien entre la Nation et ses forces armées 257
5.5.10. Résultats financiers de la Société au cours des cinq derniers exercices 258

5.1. Faits marquants

5.1.1. Exploitation

5.1.1.1. Ensemble des activités

Environnement réglementaire

LNA Santé assure une veille active de l'environnement réglementaire afin de prévenir toute difficulté dans la compréhension et la mise en œuvre des dispositions sanitaires, dans l'accueil des publics et dans la gestion des établissements, que les instructions soient d'ordre législatif ou qu'elles émanent de l'Etat et des collectivités territoriales.

Les établissements de LNA Santé coopèrent en toute transparence pour répondre aux demandes formulées par les autorités, à l'instar des missions d'inspections initiées par les Agences Régionales de Santé sur 17 sites du Groupe en présentiel (d'autres contrôles documentaires ont été conduits à distance). Les conclusions de ces contrôles qui ont couvert l'ensemble des établissements du Groupe n'ont pas démontré d'écarts graves à la réglementation ni de défauts de prise en soin ; elles ont été accompagnées de remarques ciblées visant à améliorer les pratiques des établissements.

Dans le prolongement des scandales qui ont agité le secteur, le décret du 28 avril 2022 relatif à la transparence financière des établissements et services sociaux et médico-sociaux a conduit à accroitre le niveau d'information des autorités sur le fonctionnement des établissements et à améliorer l'information des résidents quant aux prestations proposées par les opérateurs et aux règles de facturation. LNA Santé a pris connaissance de ces nouvelles mesures et a travaillé à faire évoluer ses outils pour une mise en application des changements réglementaires conformément aux délais prévus par les textes.

Le secteur sanitaire a poursuivi son « virage ambulatoire » avec une incitation forte des prises en charge ambulatoires par substitution intra et extra muros sur le champ du SMR et de la psychiatrie et une croissance forte du développement de l'hospitalisation à domicile. Une réforme des autorisations est entrée en vigueur en juin 2023 pour l'ensemble de nos activités. Cette réforme rend notamment systématique la proposition par les établissements d'une prise en charge en ambulatoire des activités proposées en hospitalisation complète, et quand cela n'est pas rendu possible, alors une convention avec une structure ambulatoire est mise en place.

Occupation

Les établissements du Groupe LNA Santé ont pris en soin 9 874 résidents/patients par jour en moyenne sur l'année 2025, en augmentation de + 4 % par rapport à 2024.

Méthodes comptables et de présentation

Présentation du financement Ségur Médico-Social

Les financements de mesures sociales des EHPAD dites « Ségur » enregistrés auparavant distinctement en déduction des charges de personnel ont été reclassés sur 2025 en Chiffre d'affaires. Au 31 décembre 2024, le montant des financements de mesures sociales présentés en déduction des charges de personnel s'élevait à 18,1 millions d'euros. A des fins de comparabilité, certaines variations et certains ratios pour l'exercice 2024 sont établis proforma, en réintégrant dans le chiffre d'affaires 2024 l'effet de ces mesures sociales.

Présentation des charges d'intérim et des honoraires de personnel libéral

La ligne « Charges de personnel » inclut sur 2025 les charges d'intérim et de personnel libéral, comptabilisées auparavant sur la ligne « Charges externes », ce qui représente un reclassement de 22,2 millions d'euros sur 2025. Ces charges représentaient 20,8 millions d'euros au 31 décembre 2024. Pour des besoins d'analyse, l'exercice 2024 est présenté proforma dans le paragraphe 5.2.

5.1.1.2. Secteur Médico-Social France

Occupation

Le secteur Médico-Social France présente un taux d'occupation moyen de 93,3 % sur l'exercice 2025, en léger retrait de - 0,9 point par rapport à 2024 en lien avec le creux démographique de la seconde guerre mondiale. Ce niveau reste l'un des plus élevés du secteur, reflet de l'attractivité et de la qualité de service des établissements LNA Santé.

La gamme Confort maintient un taux d'occupation élevé à 93,9 % contre 95,8% en 2024. Son évolution s'explique par l'entrée dans le périmètre du nouvel EHPAD de Meaux en cours de remplissage (+86 résidents présents sur le T4 2025 comparé au T4 2024 pour une capacité d'accueil de 154 lits). A périmètre constant, le taux d'occupation atteint 96,6%, en augmentation de + 0,2% par rapport à 2024, se rapprochant des niveaux constatés pré-COVID.

La gamme Élégance présente une occupation moyenne à 93,1 % en 2025, en léger retrait de - 0,6 point par rapport à 2024. L'évolution de l'activité est impactée principalement par le déficit démographique ainsi que par des difficultés temporaires dans la commercialisation de 5 EHPAD, qui bénéficient d'un accompagnement renforcé.

Évolutions tarifaires

L'arrêté du 29 décembre 2024 relatif aux prix des prestations d'hébergement a fixé pour l'année 2025 l'indexation maximale des contrats des résidents présents au 1er janvier 2025 à +3,21%, à comparer au taux de + 5,48 % arrêté en décembre 2023 pour l'exercice 2024.

LNA Santé a fait le choix d'une très forte médicalisation de son offre, au moyen de l'option tarifaire en soin global qui concerne 93 % du parc des lits exploités en hébergement permanent.

Expérimentation de la simplification du financement des EHPAD avec l'introduction du Forfait Global Unique (FGU)

La loi de financement de la sécurité sociale (LFSS) pour 2024, modifiée par la LFSS 2025, prévoit la mise en œuvre d'une expérimentation visant à simplifier la tarification ternaire des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD). Jusqu'à présent, le financement des Ehpad repose sur trois sources de financement : 1) un forfait « soins », intégralement pris en charge par la branche « autonomie » de la sécurité sociale 2) un forfait « dépendance », financé majoritairement par les départements et en partie par les résidents 3) les tarifs « hébergement », à la charge du résident (des aides sont possibles selon les situations).

Depuis le 1er juillet 2025, l'expérimentation du forfait global unique (dite de la "fusion des sections soins et dépendance") est conduite dans 23 départements. Elle vise à simplifier la gestion administrative des financements publics alloués aux EHPAD. Le financement de la part hébergement reste inchangée. Il reste à la charge du résident ou du Département (pour les résidents bénéficiaires de l'aide sociale à l'hébergement).

7 établissements LNA Santé (5 départements) bénéficient dorénavant du versement d'un forfait global unique relatif aux soins et à l'entretien de l'autonomie (disparition d'un forfait soins et dépendance distinct). Les résidents versent une participation forfaitaire unique (montant identique pour tous les résidents, peu importe l'établissement ou le niveau de dépendance). La gestion des financements ainsi que la facturation des résidents se veut ainsi plus simple et plus lisible.

Il est à noter que cette période expérimentale s'achèvera fin 2026 et devrait être généralisée à l'ensemble des EHPAD à compter du 1er janvier 2027.

5.1.1.3. Secteur Sanitaire France

Occupation

Les cliniques SMR et psychiatriques ont pris en soin 3 505 patients sur l'année 2025, en hausse de +4 % en comparaison à 2024. L'activité ambulatoire seule a augmenté de +6 % sur 2025 comparé à l'année 2024 confirmant l'attractivité de cette offre de soin accessible et adaptée.

L'activité chirurgicale a bénéficié en 2025 d'une dynamique favorable. Le nombre de séjours chirurgicaux a augmenté de +5 % (2 728 séjours) par rapport à 2024, porté par la montée en puissance de la chirurgie ambulatoire.

Les structures d'hospitalisation à domicile présentent, pour leur part, une augmentation de leur activité de +23 % entre 2025 et 2024, dont +7 % liés à l'acquisition mi-2024 de l'HAD Saint-Sauveur, représentant au total 1 328 patients pris en soin en moyenne chaque jour au cours de l'exercice 2025.

Réforme de la tarification des SMR

La réforme de la tarification des cliniques SMR est entrée en vigueur rétroactivement au 1er juillet 2023, avec une mise en œuvre pratique des nouvelles modalités de facturation au 1er janvier 2024. Ce nouveau modèle intègre une part plus importante de tarification à l'activité (50 % des recettes contre 10 % dans l'ancien modèle) et pour le solde un compartiment de dotations fixes déléguées sur des critères géo-populationnels et de qualité des soins.

Le financement de l'hospitalisation complète, contraint par un cadre réglementaire défavorable, n'incite pas au développement des parcours en filière hospitalière et sous-valorise les prises en soin les plus spécialisées. L'année 2025 a néanmoins permis des avancées pour le réseau des cliniques LNA Santé avec la reconnaissance d'expertise pour deux établissements en Ile-de-France.

Évolutions tarifaires

Suite à l'application des nouvelles modalités de facturation depuis le 1er janvier 2024 dans le cadre de la réforme de la tarification des SMR, les autorités n'appliquent plus d'évolution unique de prix de journée. Les dotations populationnelles font en revanche l'objet de revalorisations annuelles par les Agences Régionales de Santé, avec des taux d'évolution différentiés selon les régions.

5.1.1.4. Secteur International Métier

Occupation

Le taux d'occupation moyen sur 2025 pour les quatre Maisons de Repos Belges est de 95,5 %, soit une hausse de 1,7 point par rapport à l'an passé.

L'activité des deux cliniques de réadaptation en Pologne a connu une forte croissance en 2025. Cette progression s'explique en partie par l'amélioration du taux d'occupation, notamment sur le site de Cracovie, et par l'optimisation du mix des parcours (introduction de nouveaux programmes de rééducation).

5.1.2. Personnel

Les effectifs totaux du Groupe ont évolué de la manière suivante sur les trois dernières années :

Évolution de l'effectif du Groupe *(ETP annuel moyen)*		2025	2024	2023
Effectif par sexe	Hommes	1 484	1 392	1 349
	Femmes	6 922	6 653	6 378
Effectif par catégorie	Cadres et prof. supérieures	1 002	943	891
	Techniciens, maîtrise, employés	7 404	7 102	6 835
TOTAL		**8 406**	**8 045**	**7 726**

Les effectifs moyens du Groupe exprimés en base équivalent temps plein (ETP) s'établissent en 2025 à 8 406 personnes, à comparer à 8 045 personnes l'an dernier, représentant une hausse de 4,5 %. Les effectifs se concentrent principalement en France avec 7 911 collaborateurs (94 %) pour 325 collaborateurs en Belgique (4 %) et 170 en Pologne (2 %).

Les effectifs se répartissent entre 3 282 personnes pour le secteur Médico-Social France (39 %), 4 185 personnes pour le secteur Sanitaire France (50 %), 490 personnes pour le secteur International Métier (6 %), et 449 personnes dans les autres entités du Groupe (5 %, principalement au sein du Siège et dans l'activité Immobilière).

5.1.3. Développement

5.1.3.1. Mouvements du parc en exploitation

Au cours de l'exercice 2025, LNA Santé a poursuivi son développement organique avec un parc en exploitation porté à 10 115 lits, en hausse de + 500 places:

+ 300 places en HAD :

+ 255 places de rebasage du volume de patients des structures existantes par croissance organique.

+ 45 places exploitées au sein de l'HAD Eure-et-Loir, Caen et Rouen en lien avec les autorisations d'extension obtenues des ARS.

+ 75 places en SMR/psychiatrie/chirurgie :

+ 10 places sur le Pôle de Santé d'Ennery.

+ 105 places sur le Pôle de Santé d'Orgemont.

- 40 places sur le Château de Parsay dans le cadre d'une conversion d'activité d'hospitalisation complète vers l'hôpital de jour.

+ 128 places en Médico-social

+ 124 lits avec l'ouverture de l'EHPAD des Jardins de l'Ourcq (77)

+ 4 lits complémentaires sur la Résidence Villa Tohannic

La répartition du parc en exploitation entre les métiers est la suivante : 47 % des capacités sont affectées au secteur Médico-Social France (représentant 4 795 lits d'hébergement permanent ou temporaire) contre 46 % au secteur Sanitaire France (4 657 lits en hospitalisation complète et partielle) et 7 % pour l'International Métier (663 lits et places en Belgique et en Pologne).

5.1.3.2. Capacité du parc autorisé

Au 31 décembre 2025, le parc en exploitation compte 10 115 lits répartis sur 87 établissements :

- en Médico-Social France au sein de 47 EHPAD (4 795 lits) ;
- en Sanitaire France au sein de 18 cliniques de Soins Médicaux et de Réadaptation (2 949 places), 11 structures d'hospitalisation à domicile (1 210 places), 2 cliniques psychiatriques (339 lits) et 4 établissements de chirurgie (159 lits) ;
- en international Métier au sein de 4 Maisons de Repos en Belgique (538 lits) et 2 établissements de réadaptation en Pologne (125 lits).

	Établissements	Lits	Médico-Social France	Sanitaire France	International Métier
Lits en exploitation au 31/12/24	**86**	**9 615**	**4 667**	**4 282**	**666**
dont en régime de croisière	*72*	*8 586*	*4 553*	*3 492*	*541*
Lits en exploitation au 31/12/25	**87**	**10 115**	**4 795**	**4 657**	**663**
dont en régime de croisière	*73*	*8 847*	*4 557*	*3 752*	*538*
% parc en croisière/total parc exploité	*84 %*	*88 %*	*95 %*	*81 %*	*81 %*

Au 31 décembre 2025, le portefeuille de lits à installer sur les prochains exercices s'établit à 1 504 unités, soit un parc total autorisé de 11 619 lits à comparer à 10 487 lits un an plus tôt (+ 10,8 %).

5.2. Examen de la situation financière des résultats au 31 décembre 2025

5.2.1. Comptes consolidés du Groupe LNA Santé

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2025 de LNA Santé ont été arrêtés par le Conseil d'Administration en date du 24 mars 2026, à l'issue d'une revue par les Commissaires aux comptes. Les comptes consolidés sont établis en conformité avec les normes IFRS.

La consolidation du réseau d'établissements se poursuit avec le passage en 2025 de 261 lits en régime de croisière, portant ainsi à 8 847 lits et places les capacités exploitées répondant au cahier des charges LNA Santé, soit 88 % du parc installé au 31 décembre 2025 (10 115 lits et places).

Le segment du régime de croisière délivre une marge d'EBITDA avant IFRS 16 de 10,3 %, en retrait de -87 points de base et limité à -59 points de base proforma du reclassement des financements Ségur. La solidité de la marge s'appuie sur un mix d'activité diversifié et une bonne maîtrise des charges d'exploitation. Sa légère contraction s'explique principalement par la baisse de l'occupation en Médico-Social France et dans une moindre mesure par l'élargissement des protocoles de soin en HAD avec les mentions spécifiques. Les corrections de l'impact de la réforme tarifaire en SMR se révèlent quant à elles encore insuffisantes pour contribuer au redressement de la performance des établissements en croisière.

Le différentiel de marge entre les sites en régime de croisière et ceux en restructuration se réduit significativement à 3,4 points contre 10,2 points l'an passé, sous l'effet des corrections de financement reçues sur les cliniques SMR en restructuration.

Parc de lits *par catégorie*	31/12/25	Établts	31/12/24	SFAF 03/26	% tot	Établts
En croisière	**8 847**	**73**	**8 586**	**9 403**	**88 %**	**73**
En restructuration	1 268	14	1 029	1 255	12 %	16
Parc Exploité	**10 115**	**87**	**9 615**	**10 658**	**100 %**	**89**
Lits à installer	1 504	1	872	2 626		4
Parc Autorisé	**11 619**	**88**	**10 487**	**13 284**		**93**

Le **chiffre d'affaires consolidé de l'exercice 2025** s'établit à 912,7 millions d'euros, en progression de 13,1 % par rapport à l'exercice 2024.

Le chiffre d'affaires 2025 de l'activité Exploitation s'élève à 878,5 millions d'euros, **et progresse de 10,6 %** sur l'année, **grâce à une croissance organique solide de 7,6 %,** avant l'effet du reclassement des financements de mesures sociales dans les EHPAD pour +2,3 %, soit une croissance organique totale de 9,9 % en publié. L'apport des acquisitions représente un complément de croissance de +0,8 % en Exploitation.

L'activité Immobilière confirme son net redémarrage avec un chiffre d'affaires de 34,2 millions d'euros en 2025, en hausse de 170%, porté principalement par la commercialisation du Pôle de Meaux dont l'EHPAD a été livré en juin 2025. A cela, s'ajoutent les cessions de deux ensembles immobiliers en crédit-bail pour un montant de 13,6 millions d'euros.

Compte de résultat simplifié *En M€, normes IFRS*	2025			2024			Variation	
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Total
Chiffre d'Affaires	**878,5**	**34,2**	**912,7**	**793,9**	**12,7**	**806,6**	**10,6 %**	**13,1 %**
Charges de Personnel [1]	(529,4)	(3,0)	(532,4)	(468,1)	(3,2)	(471,3)	13,1 %	13,0 %
Impôts et taxes	(39,8)	(1,8)	(41,6)	(35,9)	(1,2)	(37,1)	10,8 %	12,3 %
EBITDA	**153,9**	**8,4**	**162,3**	**146,4**	**7,2**	**153,6**	**5,1 %**	**5,6 %**
Marge d'EBITDA	*17,5 %*	*24,5 %*	*17,8 %*	*18,4 %*	*56,8 %*	*19,0 %*	*-93 pb*	*-127 pb*
EBITDA hors IFRS 16	**76,4**	**11,9**	**88,3**	**71,5**	**9,8**	**81,4**	**6,8 %**	**8,5 %**
Marge d'EBITDA hors IFRS 16 (iso classement Ségur)	*8,7 %*	*34,7 %*	*9,7 %*	*9,0 % (8,8%)*	*77,5 %*	*10,1 % (9,9%)*	*-32 pb (-11 pb)*	*-42 pb (-20 pb)*
Résultat Opérationnel Courant	**72,3**	**3,0**	**75,3**	**67,1**	**1,9**	**69,0**	**7,8 %**	**9,2 %**
Marge Courante	*8,2 %*	*8,9 %*	*8,3 %*	*8,4 %*	*15,1 %*	*8,6 %*	*-22 pb*	*-30 pb*
Résultat Opérationnel	**67,2**	**1,6**	**68,7**	**65,1**	**(2,7)**	**62,4**	**3,2 %**	**10,1 %**
Marge Opérationnelle	*7,6 %*	*4,6 %*	*7,5 %*	*8,2 %*	*- 21,0 %*	*7,7 %*	*-55 pb*	*-21 pb*
Résultat financier	**(22,5)**	**(6,4)**	**(28,9)**	**(20,8)**	**(7,5)**	**(28,3)**	**8,3 %**	**2,2 %**
Résultat avant impôt	**44,7**	**(4,8)**	**39,8**	**44,3**	**(10,2)**	**34,1**	**0,9 %**	**16,7 %**
Charges d'impôt	(14,6)	0,5	(14,1)	(13,1)	2,1	(11,0)	10,9 %	27,5 %
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	(0,5)	0,4	(0,1)	(0,4)	0,2	(0,2)	19,9 %	-70,1 %
Résultat net 100 %	**29,6**	**(3,9)**	**25,7**	**30,8**	**(7,8)**	**22,9**	**-3,7 %**	**12,2 %**
Intérêts minoritaires	(1,5)	(0,0)	(1,6)	(1,1)	-	(1,1)	40,3 %	41,8 %
Résultat Net Part du Groupe	**28,1**	**(3,9)**	**24,1**	**29,7**	**(7,8)**	**21,8**	**-5,3 %**	**10,7 %**
Marge Nette Part du Groupe	**3,2 %**	**- 11,5 %**	**2,6 %**	**3,7 %**	**- 62,0 %**	**2,7 %**	**-54 pb**	**-6 pb**

L'EBITDA de l'activité **Exploitation**, s'élève à 153,9 millions d'euros, **en progression de 5,1 %. Il présente une marge sur chiffre d'affaires de 17,5 %,** en repli de 0,9 point par rapport à 2024, sous l'effet de **la baisse temporaire du nombre de résidents en EHPAD**.

Les **établissements en régime de croisière** présentent une **marge d'EBITDA résiliente de 19,9 %** contre 21,3 % un an auparavant (20,8 % proforma du reclassement des financements Ségur).

Hors IFRS 16 (après déduction des loyers), **la marge d'EBITDA consolidé s'établit à 9,7 %** du chiffre d'affaires contre 10,1 % un an auparavant. Hors IFRS 16, la marge d'EBITDA de la seule activité Exploitation ressort à 8,7 % versus 8,8% en 2024 à iso présentation Ségur (soit -11 points de base) et 9,0 % en publié. La marge **des sites en croisière s'établit solidement à 10,3 % du chiffre d'affaires**.

Le résultat opérationnel courant s'établit à **75,3 millions** d'euros sur l'exercice, en amélioration de 9,2 % sur un an. Il présente une marge de 8,3 %, en léger repli de 30 points de base par rapport à 2024.

Le résultat opérationnel atteint 68,7 millions d'euros, en augmentation de 10,1 % par rapport à 2024, du fait principalement de moindres dépréciations immobilières constatées fin 2024 sur des actifs ciblés à céder.

La charge financière est bien maîtrisée (+ 2,2 %) avec un coût de l'endettement de 3,3%, stable par rapport à l'an passé. Elle intègre la baisse des taux monétaires sur l'activité Immobilière et en sens inverse deux éléments non cash défavorables sur l'Exploitation, constitués du renouvellement de contrats de location selon IFRS 16 à un coût d'endettement plus élevé et du surcoût des instruments financiers (remplacement d'anciennes couvertures peu coûteuses et aplatissement de la courbe des taux).

La charge d'impôt représente un taux apparent de 35,3 %, en hausse de 3,0 points par rapport à l'an passé. Ce mouvement s'explique par deux éléments cumulatifs : des produits non imposables enregistrés sur l'exercice 2024 et des dépréciations de goodwills non déductibles sur l'exercice 2025.

Le résultat net part du Groupe s'établit solidement à 24,1 millions d'euros, en augmentation de 10,7 % par rapport à 2024, sous l'effet de l'amélioration du résultat opérationnel et de la faible évolution de la charge financière. La marge nette reste quasiment stable à 2,65 % du chiffre d'affaires (- 6 points de base en publié).

Les **investissements de maintien** (Capex) **représentent** 19,0 millions d'euros en 2025, soit **2,2 % du chiffre d'affaires** Exploitation, légèrement au-dessus de 2024 (2,0 % du chiffre d'affaires). Les investissements des sites en croisière représentent 2,0 % du chiffre d'affaires, contre 1,7 % l'an passé, intégrant des rénovations d'établissements en Médico-Social France, participant à une politique immobilière exigeante **dans un parc très largement neuf ou remis à neuf**. Le taux d'effort mesuré par le ratio des Capex sur l'EBITDA avant IFRS 16, représente 19,4 % et reflète la maîtrise des installations du parc et la qualité de leur entretien.

(1) Les « Charges de personnel » incluent en 2025, les charges d'intérim et de personnel libéral pour 22,2 millions d'euros. Ces charges étaient présentées sur la ligne « Charges externes » en 2024 et représentaient 20,8 millions d'euros. Pour des besoins d'analyse, l'exercice 2024 est ici présenté proforma, en intégrant comme en 2025 les frais d'intérim et de personnel libéral.

Au 31 décembre 2025, la **dette financière nette** s'établit à **388,8 millions d'euros**. Elle est en variation de + 11,1 millions d'euros par rapport à fin 2024, liée aux besoins de financement de l'activité Immobilier. Elle intègre une **dette nette d'Exploitation de 107,3 millions d'euros, en baisse organique de - 4,3 millions** d'euros. La part d'endettement d'Exploitation représente 28 % de l'endettement total, le solde étant constitué de dettes adossées à des actifs immobiliers majoritairement cessibles.

Le Levier d'Exploitation poursuit sa détente sous l'effet du désendettement organique **à 1,40 x** pour un levier de 1,54 x un an auparavant et un covenant plafonné à 4,25 x. Le Gearing d'Exploitation s'établit à 22 % pour une limite de 125 % accordée par le pool des prêteurs.

La situation de **trésorerie nette** à la clôture **représente 94,7 millions d'euros**, dont 93,0 millions pour la seule activité Exploitation. Elle se trouve renforcée par des capacités de tirage du RCF pour 131 millions d'euros, portant la liquidité totale existante à plus de 225 millions d'euros.

5.2.1.1. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé de l'exercice 2025 s'élève à 912,7 millions d'euros, contre 806,6 millions d'euros en 2024. Il s'accroît de 13,1 % par rapport à l'année 2024.

Le chiffre d'affaires relatif à l'Exploitation s'établit à 878,5 millions d'euros en 2025 contre 793,9 millions d'euros un an plus tôt grâce à la **dynamique d'activité à l'œuvre dans chacun des métiers**, ainsi qu'à un effet de présentation des financements de mesures sociales sur les EHPAD présentés en chiffre d'affaires en 2025 alors qu'ils étaient auparavant présentés en déduction des charges de personnel.

Le chiffre d'affaires relatif à l'Immobilier s'élève à 34,2 millions d'euros fin 2025, à comparer à 12,7 millions d'euros en 2024, avec une franche reprise de la commercialisation immobilière.

En millions d'euros	2025	2024	2023
Chiffre d'affaires Groupe	912,7	806,6	736,1
Chiffre d'affaires Exploitation	878,5	793,9	719,8
Variation du chiffre d'affaires Exploitation	+ 10,6 %	+ 10,3 %	+ 5,8 %
dont organique	*+ 9,9 %*	*+ 9,2 %*	*+ 5,9 %*

Immobilier

Le chiffre d'affaires Immobilier progresse fortement en 2025, porté par la dynamique de commercialisation des nouveaux programmes lancés, et s'élève à 34,2 millions d'euros contre 12,7 millions d'euros l'année précédente.

L'activité est constituée principalement :

- de la poursuite de la commercialisation du pôle de Santé de Meaux (77), avec la cession de lots de copropriété sous le régime de location meublée de l'EHPAD livré en juin 2025 et de la clinique SMR, ainsi que des plateaux techniques ;
- du démarrage de la commercialisation des lots de la clinique SMR de Serris (77) ;
- de la refacturation de travaux aux bailleurs sur le pôle de Santé de Serris (77) ;
- de la cession de lots de copropriété en loueur meublé dans le cadre de programmes de travaux d'extension de plusieurs EHPAD Elégance aux Sables d'Olonne (85) et à Martigues (13).

Par ailleurs, deux ensembles immobiliers d'HAD ont été cédés fin 2025 sous la forme de crédit-bail immobilier pour 13,6 millions d'euros.

En millions d'euros	2025	2024	Variation
Constructions neuves et rénovations	28,4	9,4	19,0
Revente de lots	5,7	3,2	2,6
Autres	0,1	0,1	0,0
CHIFFRE D'AFFAIRES	**34,2**	**12,7**	**21,5**

En ligne avec les projections, le volume total des cessions immobilières s'élève en définitive à 47,8 millions d'euros fin 2025. Cela représente une multiplication par 3,8 du montant total des cessions réalisées et une multiplication par 2,7 du seul chiffre d'affaires Immobilier. Sur le seul dernier trimestre 2025, le chiffre d'affaires Immobilier atteint 11,9 millions d'euros, en hausse de 91% par rapport à la même période 2024.

Exploitation

Au titre de l'exercice 2025, le chiffre d'affaires Exploitation de LNA Santé s'élève à 878,5 millions d'euros, en progression de 10,6 % sur un an, portée par une **croissance organique** de 9,9 % en publié et **de 7,6 % corrigée** d'un effet de présentation comptable, **supérieure à la guidance** communiquée début 2025 à 6,0 % et rebasée en cours d'année à + 7,0 %.

En ce qui concerne le secteur Médico-Social France, les EHPAD concluent l'exercice 2025 avec un taux d'occupation moyen de 93,3 %, en baisse de - 0,9 point par rapport à 2024 (94,1 %). Les EHPAD Élégance affichent un taux d'occupation moyen à 93,1 % sur un an, en retrait de -0,6 point. Les EHPAD Confort maintiennent un taux d'occupation élevé à 93,9 % sur 2025 tout en intégrant l'effet de l'ouverture d'un EHPAD à mi-année.

L'activité des maisons de retraite assise sur une offre fortement médicalisée s'établit à 328,4 millions d'euros sur l'exercice, en hausse de 9,2 %, ajustée à 3,2 % proforma du reclassement des financements Ségur, et d'origine exclusivement organique. Elle s'analyse ainsi :

- les EHPAD Élégance affichent une hausse d'activité de 1,6 % proforma du reclassement des financements Ségur, à 269,6 millions d'euros, l'effet défavorable des volumes compensant celui positif des revalorisations tarifaires autorisées par le Gouvernement ;
- les EHPAD Confort, à prix d'hébergement limité, présentent un chiffre d'affaires de 58,8 millions d'euros en hausse organique de 10,8 % proforma du reclassement des financements Ségur, avec l'ouverture d'un nouvel EHPAD à Meaux, en phase de remplissage.

Au sein du secteur Sanitaire France, les cliniques SMR et psychiatriques ont pris en soin 3 505 patients sur l'année 2025, en hausse de +4 % en comparaison à 2024. L'activité ambulatoire seule a augmenté de +6 % sur 2025 comparé à l'année 2024. Cette hausse traduit l'attractivité de l'offre de réadaptation avec l'expertise des professionnels de santé, la qualité des parcours et la technicité des plateaux techniques installés.

Les établissements d'hospitalisation à domicile affichent une augmentation de leur patientèle de +23 % entre 2024 et 2025, dont +7 % liés à l'acquisition de l'HAD Saint-Sauveur, représentant au total 1 328 patients pris en soin en moyenne sur 2025. À cet égard, l'exercice 2025 a été marqué pour la 8e année consécutive par une **croissance organique de l'activité d'HAD supérieure à 10 %** (+17,2 %), grâce au recours accru à ce mode de prise en charge, activement plébiscité par les patients et les prescripteurs qui recherchent une expertise médicale et une coordination de soins de proximité.

Ainsi, l'activité du secteur Sanitaire France délivre une croissance de 12,0 % sur l'exercice 2025 à 501,3 millions d'euros. Cette progression est liée pour l'essentiel à la croissance organique de 10,7 % et à la croissance externe de 1,3 % correspondant à 5 mois d'activité complémentaires de l'HAD Saint-Sauveur, acquis fin mai 2024. L'activité sanitaire résulte des contributions suivantes :

- les cliniques dans les murs (Soins Médicaux et de Réadaptation, Psychiatrie, Chirurgie) génèrent une activité de 363,0 millions d'euros sur 2025, en progression exclusivement organique de 8,5 % ;
- les structures d'Hospitalisation À Domicile (HAD) présentent une activité de 138,3 millions d'euros, en hausse de 22,5 % sur l'exercice, dont 17,2 % en organique.

Concernant les maisons de repos belges, leur occupation sur l'exercice 2025 atteint 95,6 %, en hausse de 1,8 point par rapport à 2024, malgré une situation concurrentielle tendue sur la région bruxelloise. L'activité des 2 cliniques de rééducation en Pologne s'améliore à 81,6 % en hospitalisation complète, avec une montée en expertise et en remplissage qui se poursuit.

Le secteur International Métier affiche dès lors un niveau d'activité de 41,9 millions d'euros sur l'exercice 2025, en progression exclusivement organique par rapport à l'an passé de 7,7 %, répartie ainsi :

- les maisons de repos en Belgique génèrent une activité de 35,2 millions d'euros, en croissance organique de 4,3 % par rapport à l'an passé ;
- les cliniques polonaises représentent un chiffre d'affaires de 6,7 millions d'euros, en croissance organique de 30,3 % par rapport à 2024.

La répartition du chiffre d'affaires Exploitation par segment se présente comme suit :

En millions d'euros	2025	% Total	2024	% Total	2023	2022	2021
Activité Exploitation							
• Établissements	87		86		85	82	81
• Lits en exploitation	10 040		9 615		9 390	9 335	9 232
• Chiffre d'affaires	878,5		793,9		719,8	680,5	635,5
Régime de croisière							
• Établissements	73		72		71	71	67
• Lits en exploitation	8 802	88 %	8 586	89 %	8 376	8 301	7 857
• Chiffre d'affaires	753,0	86 %	692,4	88 %	631,8	597,4	534,3
Restructurations							
• Établissements	14		14		14	11	14
• Lits en exploitation	1 238	12 %	1 029	11 %	1 014	1 034	1 375
• Chiffre d'affaires	118,7	14 %	94,7	12 %	82,3	78,1	97,3
Chiffre d'affaires des autres entités	6,9	1 %	6,8	1 %	5,7	5,0	3,9
Chiffre d'affaires Médico-Social France	328,4	37 %	300,8	38 %	285,4	269,7	255,8
Chiffre d'affaires Sanitaire France	501,3	57 %	447,5	56 %	391,7	372,5	348,0
Chiffre d'affaires International Métier	41,9	5 %	38,9	5 %	36,9	33,2	27,7

Le secteur Sanitaire France représente 57 % de l'activité Exploitation, se décomposant entre les cliniques SMR, psychiatriques et chirurgie (41 %) et les structures d'HAD (16 %). Le secteur Médico-Social France représente 37 % du total des facturations Exploitation. Le secteur International Métier représente quant à lui 5 % de l'activité (4 % pour la Belgique et 1 % pour la Pologne). Le secteur Autres Exploitation, constitué principalement de 13 crèches situées en régions Pays de La Loire, Bretagne et Aquitaine, représente 1 % de l'activité Exploitation.

5.2.1.2. EBITDA

Achats et charges externes

Ces dépenses s'établissent à 192,7 millions d'euros dont 162,0 millions d'euros affectés à l'activité Exploitation, après reclassement des charges d'intérim et de personnel libéral. Sur l'activité Exploitation, rapportés au chiffre d'affaires, ils représentent 18,4 % du chiffre d'affaires contre 19,1 % l'an passé (proforma du reclassement des charges d'intérim et de personnel libéral en charges de personnel). La stabilité des charges de sous-traitance et la baisse des honoraires expliquent la baisse de leur poids relatif par rapport au chiffre d'affaires.

Charges de personnel

Elles s'établissent à 532,4 millions d'euros dont 529,4 millions d'euros affectés à l'activité Exploitation. Elles représentent 60,3 % du chiffre d'affaires Exploitation à fin décembre 2025 pour 59,0 % à fin décembre 2024 (proforma du reclassement des charges d'intérim et de personnel libéral). Cette évolution est principalement due à une moindre absorption de ces charges sur le secteur Médico-Social France du fait de plus faibles volumes sur l'exercice 2025 et dans une moindre mesure à la poursuite des actions de structuration du Siège (en matière de système d'information et de ressources humaines).

Les charges de personnel Exploitation progressent d'une année à l'autre de 13,1 % proforma, cette variation pouvant s'analyser comme la résultante des effets suivants :

- un effet de présentation pour 4,2 % lié au reclassement en chiffre d'affaires sur les EHPAD des financements de mesures sociales (Ségur 1 & 2) auparavant présentés en déduction des charges de personnel ;
- une progression organique à périmètre constant pour 5,5 % ;
- des extensions capacitaires pour 2,4 %
- des acquisitions pour 0,9 %.

Les effectifs moyens s'établissent à 8 406 personnes en équivalent temps plein (ETP), en hausse de 4,5 % par rapport à l'an passé (8 045 personnes). Les effectifs se concentrent principalement en France avec 7 911 collaborateurs (94 %) pour 325 collaborateurs en Belgique (4 %) et 170 en Pologne (2 %). À périmètre constant, les effectifs se sont renforcés de 4,3 % en France par rapport à 2024. Ainsi, le développement organique du réseau par un fort ancrage local des établissements contribue activement à la création d'emplois sur les territoires de santé.

Impôts et taxes

Ils comprennent les taxes foncières, les taxes sur les salaires et autres taxes sociales, et les TVA non récupérables sur loyers. Ils représentent un montant de 41,6 millions d'euros, à comparer à 37,1 millions d'euros fin décembre 2024, soit un ratio stable sur un an de 4,6 % du chiffre d'affaires en consolidé Groupe et de 4,5 % en activité Exploitation.

Loyers (hors éliminations liées à IFRS 16)

Les loyers externes Exploitation, présentés ici à fin d'analyse, avant élimination liée à l'application de la norme IFRS 16, s'établissent à 94,2 millions d'euros contre 89,8 millions d'euros au 31 décembre 2024, en accroissement de 4,9 %.

Leur part relative s'établit à 10,7 % du chiffre d'affaires Exploitation en 2025, contre 11,3 % l'an passé, dans un contexte d'indexation des loyers maîtrisée.

La variation des loyers par rapport à 2024 résulte des composantes suivantes :

Composantes de l'évolution des loyers année entre 2025 et 2024	Var. 2025 vs 2024	Rappel Var. N-1
Effet de l'indexation des baux à périmètre 31/12/24	2,8 %	3,1 %
Effet de périmètre 2025/2024	0,3 %	0,1 %
Évolution capacitaire des établissements	1,8 %	2,1 %
Effet de montée en gamme du parc (travaux)	0,0 %	0,6 %
VARIATION DES LOYERS EXPLOITATION	**4,9 %**	**6,0 %**

EBITDA

	Exploitation		Médico-Social France		Sanitaire France		International Métier	
Au format IFRS 16	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
EBITDA *en M€*	153,9	146,4	76,2	76,6	77,6	68,5	7,6	6,3
Marge	17,5 %	18,4 %	23,2 %	25,5 %	15,5 %	15,3 %	18,2 %	16,1 %
Var de marge	- 93 pb		- 225 pb		+ 19 pb		+ 206 pb	
Lits exploités	**10 040**		**4 795**		**4 582**		**663**	
% parc en croisière	**88 % (8 802)**		**95 % (4 557)**		**81 % (3 707)**		**81 % (538)**	

L'EBITDA consolidé s'élève à 162,3 millions d'euros fin 2025, en hausse de 5,6 %. Il présente une marge sur chiffre d'affaires de 17,8 %.

L'EBITDA Exploitation s'établit à 153,9 millions d'euros, en progression de 5,1 %, pour une marge de 17,5 % du chiffre d'affaires en retrait de - 93 points de base par rapport à l'an passé. Ce mouvement s'explique principalement par l'effet du reclassement du financement Ségur sur les EHPAD (impact de - 41 points de base) ainsi que par la baisse temporaire des volumes sur le secteur Médico-Social France.

La marge d'EBITDA du **secteur Médico-Social France** s'élève à 23,2 % du chiffre d'affaires, en recul de - 225 points de base. Proforma du reclassement Ségur, le retrait de la marge est contenu à - 80 points de base, la baisse de l'occupation ne s'accompagnant pas d'une évolution symétrique de la masse salariale et des autres charges d'exploitation dans un contexte de pénurie de personnel.

Concernant le **secteur Sanitaire France**, la marge d'EBITDA s'améliore de 19 points de base à 15,5 % du chiffre d'affaires contre 15,3 % en 2024. L'analyse par métier fait ressortir une hausse de 1,3 point de la marge des cliniques SMR, cliniques psychiatriques et centres de chirurgie à 14,8 %, suite à la réception des premières corrections de la réforme tarifaire reçues des autorités, reconduites fin 2024 ou obtenues courant 2025. Ce mouvement se trouve pour partie compensé par la contribution des HAD dont la marge, bien que solide s'établit en repli de 3,3 points. Cette dernière évolution s'explique par l'ouverture de nouvelles plateformes d'HAD (Eure-et-Loir, Caen et Rouen) ainsi que l'augmentation des dépenses de molécules coûteuses et du matériel médical en lien avec des protocoles plus lourds et le développement des activités sous mention (HAD-Réadaptation).

La marge du **secteur International Métier** est en augmentation de 2,1 points à 18,2 %. Les établissements belges présentent une marge solide à 20,3 %, en amélioration de 26 points de base, la hausse de leur occupation compensant la hausse des charges d'exploitation. En Pologne, la montée en charge des établissements leur permet d'améliorer leur marge de 16,8 points à 6,9 % contre - 9,9 % l'an passé.

La marge d'EBITDA des **établissements en régime de croisière** reste résiliente à 19,9 %, soit - 1,4 point par rapport à l'an dernier et -0,9 point proforma du reclassement Ségur. Ce repli s'explique principalement par la baisse de l'occupation dans le secteur Médico-Social France.

Avant application du référentiel IFRS 16 (soit, après déduction des loyers), la marge d'EBITDA Exploitation ressort à 8,7 % en 2025, en recul de - 32 points de base par rapport à l'an passé. Le retrait s'avère plus contenu que celui affiché par la marge d'EBITDA y compris IFRS 16 grâce à une maîtrise globale de la charge des loyers, et tend vers la stabilité proforma du reclassement Ségur sur les EHPAD (- 11 points de base).

La marge d'EBITDA avant IFRS 16 des sites en croisière se maintient à un niveau résilient de 10,3 % (contre 11,2 % l'an passé). À iso méthode de présentation des mesures sociales Ségur, la marge affiche un retrait limité à - 59 points de base par rapport à 2024. L'écart de marge des sites à maturité par rapport aux établissements en restructuration se réduit significativement à 3,4 points contre 10,2 points l'an passé, sous l'effet des corrections de financement reçues sur les cliniques SMR en restructuration. La marge des établissements en restructuration s'établit ainsi à 6,9 % du chiffre d'affaires contre 1,0 % un an auparavant.

5.2.1.3. Résultat opérationnel courant

Cet agrégat intègre l'amortissement des droits d'utilisation activés sur les contrats de location selon le traitement IFRS 16 pour - 59,9 millions d'euros, des dotations aux amortissements pour - 24,3 millions d'euros, des dotations nettes aux provisions pour risques et charges pour - 2,8 millions d'euros (à caractère social ou portant sur des postes d'actifs circulants) et d'autres produits et charges pour - 0,1 million d'euros ; l'ensemble de ces éléments expliquent le passage entre l'EBITDA consolidé de 162,3 millions d'euros et le Résultat Opérationnel Courant (ROC) arrêté à 75,3 millions d'euros.

Le ROC s'établit donc en hausse de 9,2 % par rapport à l'an dernier à 75,3 millions d'euros et présente une marge opérationnelle courante (MOC) à 8,3 % du chiffre d'affaires consolidé, en retrait de - 30 points de base sur un an en publié et de - 11 points de base ajusté (iso présentation Ségur).

Le ROC Exploitation s'élève à 72,3 millions d'euros contre 67,1 millions d'euros en 2024, en augmentation de 7,8 %. La MOC Exploitation est en léger retrait de - 22 points de base d'une année à l'autre, à 8,2 % du chiffre d'affaires. À iso présentation Ségur, la variation se limite à -3 points de base. Les charges entre l'EBITDA et le ROC du secteur Exploitation sont restées stables par rapport à l'an passé.

La MOC du **secteur Médico-Social France** représente 9,5 % du chiffre d'affaires, en baisse de - 1,5 point en publié par rapport à l'an passé et de -0,9 point proforma Ségur, dans la lignée de l'EBITDA. Les EHPAD en croisière délivrent une marge opérationnelle courante de 9,6 %, à comparer à une MOC de 6,8 % pour les EHPAD en restructuration, soit un différentiel de marge de 2,9 points.

La marge opérationnelle courante du **secteur Sanitaire France** s'établit à 9,7 % en 2025, en augmentation de 65 points de base comparativement à 2024. Ce mouvement résulte de l'amélioration de la marge opérationnelle courante des cliniques SMR, psychiatriques et chirurgie. En effet, celle-ci marque une hausse de 1,5 point sur un an, bénéficiant des premières corrections tarifaires suite à la réforme. La MOC des HAD recule de 2,8 points, dans la lignée de leur EBITDA. S'agissant des établissements du secteur Sanitaire France en régime de croisière, leur MOC s'élève à 10,9 % en 2025, contre 11,4 % l'an passé. Ce repli en régime de croisière (contre une augmentation au total) résulte principalement des corrections tarifaires en SMR, principalement captées par des établissements en restructuration. Le différentiel de marge entre les établissements du secteur Sanitaire France en restructuration et ceux en régime de croisière diminue ainsi à 6,1 points de marge, laissant néanmoins augurer un redressement des marges au fur et à mesure du transfert des sites vers le régime de croisière.

Les établissements du **secteur International Métier** présentent une MOC de 6,9 % en 2025, à comparer à 3,8 % en 2024. Les deux pays participent à cette hausse : les établissements polonais gagnent 18,9 points et se rapprochent de l'équilibre à - 1,7 %, nécessitant encore une montée en charge, tandis que la Belgique présente une MOC en amélioration de 98 points de base à 8,5 % grâce à l'amélioration de leur occupation.

Les **sites en croisière** délivrent une contribution sur le résultat opérationnel courant de 77,1 millions d'euros, à rapporter à un résultat opérationnel courant de l'activité Exploitation de 72,3 millions d'euros. Le différentiel de marge opérationnelle courante de 5,6 points entre les établissements en régime de croisière (10,2 % du chiffre d'affaires) et ceux en restructuration (4,6 % du chiffre d'affaires) représente un réservoir de performance pour les années à venir.

5.2.1.4. Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel (ROP) s'élève à 68,7 millions d'euros contre 62,4 millions d'euros en 2024, en hausse de 10,1 %. Le passage du résultat opérationnel courant au résultat opérationnel s'explique par les éléments non récurrents suivants :

En Exploitation (- 5,1 millions d'euros)

- des dépréciations nettes de reprise de *goodwills* et d'autorisations d'exploiter pour - 2,7 millions d'euros ;
- des charges nettes liées à des déménagements et des départs de site pour - 1,4 million d'euros ;
- des frais liés aux regroupements d'entreprise et à la stratégie de financement du Groupe pour - 1,1 million d'euros.

En Immobilier (- 1,5 million d'euros)

- des dépréciations d'actifs immobiliers pour un montant de - 1,3 million d'euros ;
- des frais liés aux regroupements d'entreprise et à la stratégie de financement du Groupe pour - 0,2 million d'euros.

La marge opérationnelle consolidée (MOP) représente 7,5 % du chiffre d'affaires contre 7,7 % en 2024, en repli de - 21 points de base, du fait de la baisse de marge d'EBITDA.

La marge opérationnelle de l'activité Exploitation représente 7,6 % du chiffre d'affaires, en baisse de - 0,6 point par rapport à l'an passé.

La marge opérationnelle du **secteur Médico-Social France** représente 9,5 % du chiffre d'affaires, contre 11,2 % l'an dernier.

La marge opérationnelle du **secteur Sanitaire France** s'établit à 8,8 % fin 2025, contre 8,7 % l'an passé.

5.2.1.5. Résultat financier

Le coût de l'endettement est constitué des intérêts d'emprunts souscrits pour financer des investissements de développement, des dépenses de maintien du parc, des portages immobiliers en phase de restructuration, ainsi que des frais financiers sur les dettes locatives IFRS 16.

Les charges financières nettes (coût de l'endettement et autres postes financiers) s'inscrivent en hausse modérée de 2,2 % à - 28,9 millions d'euros contre - 28,3 millions en 2024, sous l'effet de la baisse des taux monétaires qui compense la hausse des encours immobiliers.

Le résultat financier est constitué à 78 % de charges affectables à l'activité Exploitation et de 22 % de charges affectables à l'activité Immobilier. Pour l'activité Exploitation, les charges financières représentent - 2,6 % du chiffre d'affaires fin 2025, tout comme en 2024. Elles représentent 14,6 % de l'EBITDA Exploitation pour 14,2 % l'an passé.

Le coût de la dette brute est stable sur l'exercice 2025 à 3,3 %, pour une maturité moyenne du crédit de 3,0 ans (3,8 ans en 2024).

Le coût de la dette immobilière ressort à 3,0 % contre 3,3 % l'an dernier, la hausse des encours immobiliers étant compensée par la baisse des taux monétaires. Le coût moyen de la dette Exploitation s'établit à 3,7 %, contre 3,4 % en 2024. Cette hausse s'explique d'une part, par la hausse du coût d'endettement s'appliquant au renouvellement de contrats de location selon IFRS 16, et d'autre part, par le surcoût des instruments de couverture dont le renouvellement se fait à des conditions renchéries, les caps mis en place en 2019-2020 et arrivés à échéance ayant été souscrits à 0 %.

5.2.1.6. Résultat net

Le résultat avant impôt est arrêté à 39,8 millions d'euros au 31 décembre 2025. Il évolue de 16,7 % par rapport à l'an passé, dans la lignée de la hausse de l'EBITDA et de la variation limitée du résultat financier.

La charge d'impôt s'établit à 14,1 millions d'euros contre 11,0 millions d'euros en 2024. Elle représente un taux apparent de 35,3 % contre 32,3 % un an plus tôt. Cette évolution s'explique principalement par des produits non imposables en 2024 et des dépréciations non déductibles en 2025.

Déduction faite de la charge d'impôt, des intérêts minoritaires de - 1,6 million d'euros, et après prise en compte de la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence de - 0,1 million d'euros, **le résultat net part du Groupe s'établit à 24,1 millions d'euros au 31 décembre 2025** contre 21,8 millions d'euros l'an passé, soit une variation de + 10,7 %. Il présente une marge nette de 2,65 % en repli non significatif de - 6 points de base sur un an.

Le résultat net part du Groupe de l'activité d'Exploitation atteint 28,1 millions d'euros en 2025 contre 29,7 millions d'euros en 2024, en repli de - 5,3 %. Il présente une marge nette de 3,2 % contre 3,7 % l'an passé, en baisse de - 54 points de base. Retraité de la dépréciation des *goodwills* constatée fin 2025, le résultat net part du Groupe de l'activité d'Exploitation ressortirait à 32,8 millions d'euros pour une marge nette de 3,7 % identique à celle de 2024.

5.2.1.7. Bilan

En millions d'euros	31/12/2025	31/12/2024
Actifs non courants	**1 178,5**	**1 164,1**
Goodwills	132,2	137,4
Immobilisations incorporelles	444,7	441,1
Immobilisations corporelles	200,0	164,1
Actifs financiers non courants	4,7	5,3
Titres mis en équivalence	12,0	12,1
Droits d'utilisation	379,2	399,8
Impôts différés actifs	5,7	4,3
Actifs courants	**421,4**	**374,1**
Stocks et en-cours	197,7	179,0
Clients et comptes rattachés	83,1	76,3
Autres actifs courants	44,5	41,8
Créances d'impôts courants	1,3	2,0
Trésorerie et équivalents	94,8	75,1
TOTAL ACTIF	**1 599,9**	**1 538,2**

En millions d'euros	31/12/2025	31/12/2024
Capitaux propres totaux	**341,5**	**323,6**
Capitaux propres du Groupe	330,3	313,8
Intérêts ne conférant pas le contrôle	11,2	9,8
Passifs non courants	**797,6**	**802,3**
Engagements de retraite	14,9	11,4
Impôts différés passifs	83,6	83,5
Emprunts & dettes non courantes	323,6	315,8
Obligations locatives non courantes	360,7	380,6
Autres éléments non courants et provisions risques & charges	14,7	10,9
Passifs courants	**460,9**	**412,3**
Provisions risques & charges	11,0	10,2
Dettes frn. & avances reçues	80,1	76,5
Emprunts & dettes courants	161,5	119,9
Obligations locatives courantes	61,4	60,1
Autres passifs courants	144,4	142,5
Dettes d'impôts courants	2,8	3,0
TOTAL PASSIF	**1 599,9**	**1 538,2**

Les principales variations du bilan consolidé portent sur les postes suivants :

- les *goodwills*, qui représentent 132,2 millions d'euros au 31 décembre 2025. Leur valeur brute à la clôture s'établit à 145,0 millions d'euros et se répartit par secteur d'activité de la manière suivante :
  - 74,2 millions d'euros pour le secteur Sanitaire France,
  - 57,5 millions d'euros pour le secteur Médico-Social France,
  - 8,3 millions d'euros pour le secteur International Métier,
  - 4,2 millions d'euros pour le secteur Immobilier,
  - 0,8 million d'euros pour les autres activités non significatives.

  Les pertes de valeur s'établissent quant à elles à - 12,8 millions d'euros et concernent le secteur Médico-Social France pour - 1,0 million d'euros, le secteur Sanitaire France pour - 9,6 millions d'euros, le secteur International Métier pour - 0,7 million d'euros et le secteur Immobilier pour - 1,5 million d'euros ;
- les immobilisations corporelles nettes représentent 200,0 millions d'euros, en hausse de 35,9 millions d'euros, incluant des acquisitions pour 16,6 millions d'euros ainsi que la réaffectation d'ensembles immobiliers pris en crédit-bail ;
- les droits d'utilisation liés aux contrats de location des immeubles, représentent 379,2 millions d'euros en baisse de 19,9 millions d'euros, et les obligations locatives courantes et non courantes s'établissent à 422,1 millions d'euros en baisse de 18,5 millions d'euros, en raison du reclassement en immobilisations corporelles et dettes financières des actifs immobiliers pris en crédit-bail ;

- les stocks représentent une valeur nette de 197,7 millions d'euros, dont 192,0 millions d'euros de stocks immobiliers, leur variation étant liée aux programmes de reconstruction et de rénovation en cours diminuée des lots et des ensembles immobiliers cédés sur l'exercice.
- les capitaux propres s'élèvent à 341,5 millions d'euros, répartis entre la part du Groupe pour 330,3 millions d'euros et les intérêts ne conférant pas le contrôle pour 11,2 millions d'euros. Leur variation intègre les principaux mouvements suivants :
  - le résultat net à 100 % de l'exercice pour 25,7 millions d'euros ;
  - les distributions de dividendes pour - 7,8 millions d'euros au titre du résultat de l'exercice précédent ;
  - les autres éléments du résultat global pour - 1,2 million d'euros (composés essentiellement des variations de juste valeur des instruments financiers dérivés et des écarts actuariels liés aux engagements de retraite).
- les dettes financières courantes et non courantes représentent 485,2 millions d'euros et augmentent de 49,4 millions d'euros sous l'effet des besoins en financement de l'activité Immobilier liés aux programmes et portages en cours et des engagements de crédit-bail relatifs aux ensembles immobiliers pris en crédit-bail.

5.2.1.8. Flux de Trésorerie

La trésorerie nette consolidée du Groupe s'élève à 94,7 millions d'euros au 31 décembre 2025 et se présente de la manière suivante :

En millions d'euros	2025	2024
Disponibilités	88,8	70,1
Équivalents de trésorerie	6,0	5,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**94,8**	**75,1**
Concours bancaires	(0,1)	(0,0)
Trésorerie nette	**94,7**	**75,0**

Les flux de trésorerie de l'exercice se présentent ainsi :

En millions d'euros	2025	2024	Var.
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	**75,0**	**77,1**	**(2,1)**
EBITDA	162,3	153,6	8,7
Autres éléments cash	(2,3)	(5,7)	3,4
Variation du BFR	(46,4)	(23,8)	(22,7)
Impôt décaissé	(14,2)	(13,8)	(0,4)
FLUX DE TRÉSORERIE LIES A L'ACTIVITÉ	**99,4**	**110,4**	**(11,0)**
FLUX DE TRÉSORERIE D'INVESTISSEMENT	**(14,2)**	**(23,7)**	**9,5**
FLUX DE TRÉSORERIE DE FINANCEMENT	**(65,5)**	**(88,8)**	**23,3**
Variation de trésorerie	19,7	(2,1)	21,8
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	**94,7**	**75,0**	**19,7**

- **Les flux nets de trésorerie générés par l'activité** s'élèvent à 99,4 millions d'euros au 31 décembre 2025, en baisse de 11,0 millions d'euros. Ils reposent sur un EBITDA en progression de 8,7 millions d'euros, diminué par une variation du besoin en fonds de roulement défavorable pour - 22,7 millions d'euros. Celle-ci est principalement liée à la hausse des stocks en lien avec l'avancement des programmes immobiliers en cours de construction et rénovation.

- Les flux d'investissement représentent - 14,2 millions d'euros, en baisse de 9,5 millions d'euros en comparaison du 31 décembre 2024. Cette diminution est liée à celle des investissements de développement Exploitation, lesquels s'établissent à 2,9 millions d'euros et comprennent l'acquisition d'autorisations complémentaires pour l'EHPAD de Meaux livré en juin 2025 et la livraison de nouveaux locaux de chirurgie sur Cricquebœuf. En 2024, ils s'élevaient à 13,0 millions et incluaient l'acquisition des autorisations d'exploitation de l'HAD Saint-Sauveur (49), ainsi que l'acquisition des lits d'un futur EHPAD Elégance dans les Hauts-de-France.

- **Les flux de financement** s'établissent à - 65,5 millions d'euros en diminution de + 23,3 millions d'euros, s'expliquant principalement par :
  - le flux de remboursement net des dettes financières Exploitation, en baisse de + 13,7 millions d'euros, en lien avec l'émission de deux nouvelles dettes financières de crédit-bail ;
  - le flux d'émission net des dettes financières Immobilier en baisse de 10,8 millions d'euros en lien avec l'avancement des programmes immobiliers ;
  - la hausse du coût financier décaissé pour - 0,4 million d'euros du fait de la hausse des encours de dette immobilière ;
  - la hausse des dividendes versés pour 0,8 million d'euros.

La trésorerie nette consolidée ressort à fin décembre 2025 à 97,4 millions d'euros contre 75,0 millions d'euros à fin décembre 2024. L'activité Exploitation dispose au 31 décembre 2025 d'une trésorerie nette de 93,1 millions d'euros à laquelle s'ajoute une capacité de tirage du RCF pour 131,0 millions.

5.2.1.9. Capitaux propres, endettement net et covenants

Exploitation + Immobilier *(en millions d'euros)*	31/12/2025	31/12/2024
Capitaux propres totaux	341,5	323,6
Impôts différés passifs	83,5	83,5
FONDS PROPRES AJUSTÉS	**425,1**	**407,1**
Dettes financières	455,9	435,8
Instruments financiers dérivés actifs	(1,5)	(2,1)
Engagements sur contrats de crédit-bail immobilier	29,3	19,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(94,8)	(75,1)
ENDETTEMENT NET	**388,8**	**377,7**

Exploitation *(en millions d'euros)*	31/12/2025	31/12/2024
Capitaux propres totaux	372,6	350,8
Impôts différés passifs	85,9	85,4
FONDS PROPRES D'EXPLOITATION AJUSTÉS [1]	**458,5**	**436,1**
Dettes financières	211,8	197,5
Instruments financiers dérivés actifs	(1,5)	(2,1)
Comptes courants internes Exploitation/Immobilier	(9,8)	(9,5)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(93,1)	(74,3)
ENDETTEMENT NET D'EXPLOITATION [2]	**107,3**	**111,7**

(1) Les fonds propres d'Exploitation ajustés représentent les fonds propres consolidés de l'activité Exploitation augmentés des impôts différés passifs d'Exploitation liés principalement à la valorisation des actifs incorporels d'Exploitation.
(2) Représente la dette financière brute d'Exploitation diminuée des disponibilités, des dépôts et des fonds propres apportés à l'Immobilier.

Capitaux propres

Les capitaux propres totaux s'élèvent à 341,5 millions d'euros au 31 décembre 2025, en hausse de 17,9 millions d'euros. Cet accroissement résulte des composantes suivantes :

- le résultat net à 100 % de l'exercice pour 25,7 millions d'euros ;
- les distributions de dividendes pour - 7,8 millions d'euros au titre du résultat de l'exercice précédent ;
- la neutralisation des actions auto-détenues pour 1,6 million d'euros ;
- les autres éléments du résultat global pour - 1,2 million d'euros (composés essentiellement des variations de juste valeur des instruments financiers dérivés et des écarts actuariels liés aux engagements de retraite) ;
- et d'autres variations pour - 0,3 million d'euros.

Endettement net

Au 31 décembre 2025, la dette financière nette s'établit à 388,8 millions d'euros. Elle progresse de 11,1 millions d'euros par rapport à fin 2024, en raison des besoins de financement en cours de l'activité immobilière ainsi que de la mise en place de deux nouveaux contrats de crédit-bail immobilier.

Elle intègre une dette nette d'Exploitation de 107,3 millions d'euros qui représente 28 % de l'endettement net consolidé, le solde étant constitué de dettes immobilières adossées à des actifs immobiliers à restructurer ou à céder.

Covenants

La documentation du crédit syndiqué et de l'Euro-PP prévoit la neutralisation des impacts de la norme IFRS 16 et, pour l'activité Immobilier, la réintégration des engagements de crédit-bail immobilier.

Ci-dessous, figure la présentation des impacts IFRS 16 sur les agrégats de base des covenants :

Indicateur *En millions d'euros*	31/12/2025 publié	Réintégration engagements de crédit-bail immobilier	Neutralisation impacts IFRS 16	Prorata EBITDA sur acquisitions	31/12/2025 ajusté
Exploitation					
EBITDA d'Exploitation hors IFRS 16 base annuelle	76,4			0,1	76,5
Fonds Propres d'Exploitation	458,5		39,2		497,7
Dette Financière Nette d'Exploitation	**107,3**				**107,3**
Ratio de Levier	1,40				1,40
Ratio de *Gearing*	0,23				0,22
Immobilier					
Dette Financière Nette	**252,2**	**29,3**			**281,5**
EBITDA Immobilier hors IFRS 16 base annuelle	11,9				11,9

Au titre de ses emprunts, le Groupe doit respecter un certain nombre d'obligations. En cas de non-respect, les banques pourraient l'obliger à rembourser totalement, partiellement ou renégocier les conditions de financement. Les principaux covenants à la clôture se décrivent ainsi :

- endettement net d'Exploitation/EBITDA d'Exploitation hors IFRS 16 (1) inférieur ou égal à 4,25 (levier) ;
- endettement net d'Exploitation/Fonds propres et quasi-fonds propres d'Exploitation (2) inférieur ou égal à 1,25 (*gearing*).
- endettement net immobilier inférieur à 340 millions d'euros ;
- EBITDA Immobilier hors IFRS 16 positif.

Au 31 décembre 2025, les covenants sont respectés : avec un levier Exploitation à 1,40x et un *gearing* Exploitation de 0,22x, un endettement net immobilier de 281,5 millions d'euros et un EBITDA Immobilier hors IFRS 16 égal à 11,9 millions d'euros.

Par ailleurs, l'Euro-PP et le crédit syndiqué prévoient une clause de changement de contrôle lié au pacte d'actionnaires de LNA Santé. Ainsi, si les signataires du Pacte venaient à détenir ensemble moins de 50,1% des droits de vote aux assemblées générales, les contrats prévoient les impacts suivants :

- Euro-PP : chaque porteur aurait la faculté, à son gré, d'exiger de LNA Santé qu'elle rembourse ou, au choix de la société, qu'elle rachète ou fasse racheter la totalité des obligations qu'elle détient ;
- Crédit syndiqué : le remboursement anticipé de la totalité des sommes dues au titre du crédit syndiqué et la résiliation de la totalité des engagements des prêteurs.

Au 31 décembre 2025, les signataires du pacte d'actionnaires de LNA Santé détiennent plus de 50,1%, cette clause n'est donc pas applicable.

(1) Sur la base d'un EBITDA d'Exploitation avant IFRS 16 pro forma pour la contribution en année pleine des acquisitions à l'EBITDA d'Exploitation avant IFRS 16.
(2) Les fonds propres et quasi-fonds propres d'Exploitation représentent les fonds propres consolidés de l'activité Exploitation augmentés des impôts différés passifs d'Exploitation liés principalement à la valorisation des actifs incorporels d'Exploitation.

5.2.2. Comptes sociaux de SA LNA Santé

La société a appliqué le nouveau règlement ANC n°2022-06 relatif à la modernisation des états financiers. L'application de ce règlement constitue un changement de méthode comptable imposé par un changement de règlementation au sens des articles 122-1 et 831-3 du Plan Comptable Général.

5.2.2.1. Compte de résultat

Le compte de résultat simplifié de la Société se présente ainsi :

En milliers d'euros	2025	2024	Variation	Var. en %
Chiffre d'affaires	**55 294**	**52 704**	**2 590**	**5%**
Dont mandats de gestion	*25 406*	*24 617*	*789*	*3%*
Dont redevances de marque	*12 583*	*11 918*	*665*	*6%*
Dont contrats d'assistance immobilière	*1 065*	*1 285*	*(220)*	*(17%)*
Dont autres ventes	*16 240*	*14 884*	*1 357*	*9%*
Achats et charges externes	(30 529)	(28 456)	(2 072)	7%
Charges de personnel	(24 748)	(21 161)	(3 587)	17%
Impôts et taxes	(715)	(658)	(56)	9%
Dotations aux amortissements et provisions	(2 992)	(3 052)	60	(2%)
Autres produits d'exploitation	1 991	492	1 499	305%
Autres charges d'exploitation	(102)	(92)	(10)	11%
Résultat d'exploitation	**(1 801)**	**(225)**	**(1 576)**	**701%**
Résultat financier	**(3 767)**	**21 915**	**(25 683)**	**(117%)**
Résultat courant avant impôts	**(5 568)**	**21 691**	**(27 259)**	**(126%)**
Résultat exceptionnel	**294**	**915**	**(621)**	**(68%)**
Impôt sur les bénéfices	1 188	3 332	(2 144)	(64%)
Participation et intéressement	(575)	(481)	(94)	20%
Résultat net	**(4 661)**	**25 457**	**(30 118)**	**(118%)**

Le chiffre d'affaires de la Société s'élève au 31 décembre 2025 à 55 294 milliers d'euros contre 52 704 milliers d'euros lors de l'exercice précédent, soit une augmentation de 2 590 milliers d'euros traduisant une évolution de 5 %.

Le résultat d'exploitation présente un déficit de 1 801 milliers d'euros fin 2025 contre un déficit de 225 milliers d'euros il y a un an. Il intègre principalement les charges et produits d'exploitation suivants :

- achats et charges externes pour un montant de 30 529 milliers d'euros constitués principalement des charges de locations immobilières et mobilières à hauteur de 12 971 milliers d'euros refacturées à hauteur de 78 %, d'honoraires, des frais de maintenance et sous-traitance informatiques ;
- charges de personnel pour un montant de 24 748 milliers d'euros en hausse de 17 %, constituées de la masse salariale brute pour 16 091 milliers d'euros et des charges sociales pour 8 657 milliers d'euros, au regard d'un effectif moyen de 287 ETP contre 265 ETP l'an passé ;
- dotations aux amortissements et aux provisions d'exploitation de 2 992 milliers euros constitués de 1 344 milliers d'euros de dotations aux amortissements sur immobilisations et de 1 649 milliers d'euros de dotations aux provisions pour risques et charges d'exploitation.

Le résultat financier présente un déficit de 3 767 milliers d'euros, en diminution par rapport à l'an passé (21 915 milliers d'euros en 2024), les principaux postes sont les suivants :

- les marges immobilières s'établissent à 2 511 milliers d'euros. Elles résultent de la détention des titres des SNC foncières qui hébergent les opérations d'externalisation immobilières, et de l'activité de portage d'actifs pendant la période de restructuration ;
- le montant de dividendes reçus des filiales intragroupe s'établit à 11 464 milliers d'euros et représente 1,3 % du chiffre d'affaires Exploitation consolidé contre 3,3 % l'an dernier ;
- les intérêts perçus sur apports en comptes courants aux filiales et sur créances liées à des participations s'élèvent à 5 195 milliers d'euros, en diminution de 2 512 milliers d'euros par rapport à 2024, principalement due à la baisse des taux en 2025 et également à la diminution des encours de financement auprès de certaines sociétés ;
- les charges nettes d'intérêts s'établissent à - 8 294 milliers d'euros et incluent les intérêts des différents emprunts auprès des établissements de crédit ainsi que les couvertures de taux associées ;

- les dotations pour dépréciation des titres nettes s'établissent à - 12 671 milliers d'euros et portent principalement sur les titres détenus dont les situations nettes sont déficitaires ;
- les dotations aux amortissements sur frais d'émission d'emprunt pour - 451 milliers d'euros ;
- les dotations nettes des dépréciations des comptes courants à hauteur de - 1 537 milliers d'euros ;
- les pertes sur des créances liées à des participations pour - 1 000 milliers d'euros ;
- les plus-values de placements et contrat de liquidité pour 1 015 milliers d'euros.

Le résultat exceptionnel affiche un bénéfice de 294 milliers d'euros contre un bénéfice de 915 milliers d'euros l'an passé. Les mouvements de la période sont constitués principalement de la reprise nette sur provision pour risques et charges exceptionnels pour un montant de 204 milliers d'euros.

Compte tenu des éléments qui précèdent, **le résultat courant avant impôt** présente un déficit à la clôture s'élevant à 5 568 milliers d'euros.

Après prise en compte de l'impôt sur les sociétés pour - 1 188 milliers d'euros et de la participation et de l'intéressement pour 575 milliers d'euros, le **résultat net comptable** s'établit à - 4 661 milliers d'euros en 2025 contre un bénéfice de 25 457 milliers d'euros en 2024.

5.2.2.2. Bilan

Les comptes annuels soumis à approbation ont été établis conformément aux règles de présentation et aux méthodes d'évaluation prévues par la réglementation en vigueur.

Nous vous informons que les modifications liées à la modernisation des états financiers ont été apportées aux modes de présentation des comptes annuels à compter de l'exercice 2025.

Le total du bilan de LNA Santé SA s'élève à 864 659 milliers d'euros au 31 décembre 2025 contre 840 610 milliers d'euros l'année précédente et il s'analyse de la manière suivante :

En milliers d'euros	31/12/2025	31/12/2024
Actif immobilisé	**559 786**	**565 598**
Immobilisations incorporelles	3 935	3 055
Immobilisations corporelles	901	831
Immobilisations financières	554 950	561 712
Actif circulant	**303 797**	**273 485**
Stocks et en-cours	15	1
Créances clients et comptes rattachés	16 168	16 123
Autres créances	192 655	181 802
Charges constatées d'avance	2 268	2 014
VMP et disponibilités	92 691	73 545
Frais d'émission d'emprunt	**1 076**	**1 527**
TOTAL ACTIF	**864 659**	**840 610**

En milliers d'euros	31/12/2025	31/12/2024
Capitaux propres	**235 129**	**246 552**
Capital social	21 419	21 419
Primes d'émission et de fusion	99 599	99 599
Réserve légale	2 142	2 142
Autres réserves	18 768	18 768
Report à nouveau	97 656	78 870
Résultat de l'exercice	(4 661)	25 457
Provisions réglementées	207	298
Provisions	**3 999**	**4 344**
Dettes	**625 530**	**589 713**
Dettes financières	367 722	356 871
Dettes d'exploitation	13 516	13 025
Dettes diverses	244 292	219 817
TOTAL PASSIF	**864 659**	**840 610**

L'actif immobilisé s'établit à 559 786 milliers d'euros au 31 décembre 2025 et est principalement composé des immobilisations financières (titres de participations et remboursement de prêts Groupe).

Les autres créances s'élèvent à 192 655 milliers d'euros au 31 décembre 2025 et concernent principalement les comptes courants actifs avec les sociétés du Groupe, à hauteur de 198 006 milliers d'euros et les dépréciations de compte courants pour – 8 585 milliers d'euros.

Le montant de la trésorerie à l'actif s'élève à 92 691 milliers d'euros et se décompose de valeurs mobilières de placement pour un montant de 9 340 milliers d'euros et de disponibilités pour un montant de 83 352 milliers d'euros.

Les capitaux propres de LNA Santé s'élèvent à 235 129 milliers d'euros contre 246 552 milliers d'euros au 31 décembre 2024, la variation de la période est liée au résultat de l'exercice pour un montant de - 4 661 milliers d'euros, à la distribution de dividendes pour un montant de - 6 671 milliers d'euros, et à la variation des provisions réglementées pour - 91 milliers d'euros.

Les dettes financières représentent 367 722 milliers d'euros et se composent principalement de l'Euro-PP pour un montant de 91 192 milliers d'euros, intérêts courus inclus, des emprunts auprès des établissements de crédit pour un montant de 204 904 milliers d'euros, intérêts courus inclus, des titres négociables à court terme (NEU CP) pour un montant de 71 000 milliers d'euros, des soldes créditeurs de banque pour un montant de 355 milliers d'euros ainsi que de la quote-part déficitaire des sociétés foncières pour un montant de 222 milliers d'euros.

Les dettes diverses d'un montant de 244 226 milliers d'euros comprennent principalement les comptes courants passifs avec les sociétés du Groupe.

5.2.2.3. Proposition d'affectation du résultat

L'affectation des résultats que nous vous proposons est conforme à la loi et aux statuts de la Société.

Nous vous proposons d'affecter le déficit de l'exercice de la Société clos au 31 décembre 2025 qui s'élève à un montant de - 4 661 015,78 euros de la manière suivante :

• déficit de l'exercice	- 4 661 015,78 euros
• auquel s'ajoute le compte « report à nouveau » antérieur de	97 655 808,63 euros
• soit un solde distribuable de	92 994 792,85 euros
• à titre de dividendes aux associés (soit 0,95 € par action sur la base du nombre d'actions composant le capital social diminué du nombre d'actions détenues en auto-contrôle à la date du 17 avril 2026, soit 414 746 actions) ;	9 779 936,50 euros
• montant du compte « report à nouveau » après distribution	83 214 856,35 euros

Lors de la mise en paiement du dividende, il sera tenu compte du nombre exact d'actions détenues dans le cadre du programme de rachat d'actions, pour définir la somme effectivement distribuée. Au cas où la Société viendrait à détenir un nombre d'actions propres différent de celui indiqué au 17 avril 2026, l'écart constaté sera porté en majoration ou en minoration du compte « report à nouveau ».

5.2.2.4. Dividendes antérieurement distribués

Conformément à l'article 243 *bis* du Code général des impôts, nous vous rappelons qu'il a été distribué au titre des trois derniers exercices, les dividendes suivants :

Exercice	Dividendes	Revenus éligibles à l'abattement	Revenus non éligibles à l'abattement
31.12.2024	6 671 057,90	6 671 057,90	Néant
31.12.2023	6 135 637,80	6 135 637,80	Néant
31.12.2022	5 113 097,00	5 113 097,00	Néant

5.2.2.5. Dépenses somptuaires

L'article 223 *quater* du Code général des impôts impose aux sociétés passibles de l'impôt sur les sociétés de soumettre chaque année à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire de leurs actionnaires le montant global des dépenses et charges visées à l'article 39.4 du Code général des impôts, ainsi que l'impôt supporté en raison de ces dépenses et charges.

Nous vous informons que les dépenses et charges visées à l'article 39.4 du Code général des impôts sont les suivantes :

Dépenses et charges concernées	Montant
Autres charges et dépenses somptuaires	188 402 €

Le montant des dépenses et charges visées à l'article 39.4 du Code général des impôts s'élève à un total de 188 402 euros, soit un impôt théorique de 47 100 euros.

5.2.2.6. Informations sur les délais de paiement

Conformément aux dispositions des articles L4 41-6-1 et D441-4 du Code de commerce, la décomposition des factures émises et reçues non réglées au 31 décembre 2025 et dont le terme est échu est la suivante :

Article D4 41 I-1° : factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour (indicatif)	1 à 31 jours	32 à 61 Jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
Nombre de factures concernées	1 237					149
Montant total des factures concernées T.T.C.	(2 988 457)	(402 211)	(39 872)	10 616	312 153	(119 314)
Pourcentage du montant total des achats T.T.C. de l'exercice	8,65 %	1,16 %	0,12 %	(0,03) %	(0,90) %	0,35 %

Article D4 41 I-2° : factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	4 361					75
Montant total des factures concernées T.T.C.	15 673 349	323 546	63 720	6 076	47 694	441 036
Pourcentage du chiffre d'affaires T.T.C. de l'exercice	24,20 %	0,50 %	0,10 %	0,01 %	0,07 %	0,68 %

5.3. Événements importants survenus après la date de clôture de l'exercice

ACQUISITIONS ET DEVELOPPEMENT

En mars 2026, LNA Santé a conclu l'acquisition de 175 lits d'EHPAD situés en Auvergne-Rhône-Alpes pour lesquels un protocole avait été conclu en juillet 2025. Ce même protocole est toujours en cours pour l'acquisition de 80 lits d'EHPAD situés en Auvergne-Rhône-Alpes et 287 lits d'EHPAD situés en Provence-Alpes-Côte d'Azur, la date d'acquisition dépendant de l'obtention des autorisations nécessaires auprès des autorités.

Ces investissements permettront au Groupe de poursuivre le développement de son offre dans ces deux régions dans le respect des orientations du projet d'entreprise et de son plan de croissance à long terme.

5.4. Évolution prévisible de la situation de la Société et perspectives d'avenir

5.4.1. Perspectives du Groupe

5.4.1.1. Exploitation

Médico-Social France

Le positionnement, depuis l'origine, d'une offre de service hautement médicalisée en EHPAD au sein d'établissements de grande taille dans deux gammes hôtelières, répond à l'enjeu de qualité des soins et de confort de vie. Il contribue aussi à soutenir l'attractivité de l'offre auprès des résidents et de leur famille, et conséquemment à faciliter le remplissage des établissements.

À date du 31 mars 2026, le parc d'EHPAD représente 4 970 lits en exploitation.

En ce début d'exercice 2026, l'activité des EHPAD porte les effets du déficit de naissances intervenu pendant la seconde guerre mondiale. Cette situation temporaire qui concerne l'ensemble du secteur se traduit par des sous-occupations sur la Région Île-de-France et la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, soit 4 sites en deçà d'un taux de remplissage de 85 %.

Le Groupe anticipe un retour à la pleine activité du parc des EHPAD telle que réalisée pré-crise COVID-19 à l'horizon de 2 à 3 ans, avec un potentiel de redressement de l'occupation des EHPAD Élégance à hauteur d'au moins 75 résidents, soit 1,5 point pour un taux d'occupation cible au-delà de 95,0 %.

Pendant cet intervalle, à périmètre constant, l'activité des EHPAD dispose d'une capacité de croissance aux alentours de + 3,0 % sur l'exercice 2026.

LNA Santé s'attachera par ailleurs dans le cadre de son ancrage territorial, de sa politique médicale et de sa démarche d'innovation, à renforcer l'ouverture des établissements sur leur territoire et leur expertise en soins gériatriques, en favorisant les activités « hors les murs ».

Sanitaire France

Le parc sanitaire voit sa capacité augmenter de 463 places début 2026 à 5 025 lits dont 3 720 lits et places en cliniques SMR, psychiatriques et chirurgicales et 1 305 places d'hospitalisation à domicile.

Au 1er janvier 2026, LNA Santé a actualisé le volume des séjours en HAD de + 190 places soit 1 305 patients sur la base du surcroît d'activité réalisé en 2025. En effet, dès lors que les autorisations délivrées permettent de prendre en soin sans limitation capacitaire un volume de patients sur les territoires attribués, l'activité des antennes d'HAD connaît une croissance organique qui nécessite une mise à jour périodique du décompte de patients accompagnés. Au 1er trimestre 2026, le nombre quotidien de patients pris en soins s'établit à 1 525 séjours contre 1 225 un an auparavant, soit une croissance proche de 25 % en volume.

La réforme de financement des cliniques SMR continuera de faire l'objet d'un suivi attentif compte tenu de ses effets délétères. Les principaux griefs portent d'une part sur l'iniquité tarifaire en défaveur du secteur privé, la sous-valorisation des spécialités à très forte intensité médicale d'autre part et enfin l'absence d'ajustement de la dotation populationnelle selon la taille de la clinique, la base des financements ayant été définie en enveloppe fermée sans intégrer les projets embarqués d'extension de cliniques.

S'agissant de la partie fixe des recettes dénommée « dotation populationnelle », sa revalorisation devrait être signifiée par les ARS à chaque établissement courant avril 2026, tout en étant sujet aux multiples aléas entourant les conditions d'octroi de ces dotations et les principes de répartition des enveloppes.

Le troisième compartiment des recettes est constitué d'une contribution à la qualité des soins et au résultat.

Par conséquent, et toutes choses égales par ailleurs, l'activité sanitaire dispose d'une capacité de croissance organique supérieure à + 6,0 % sur l'exercice 2026 en intégrant la contribution des structures d'hospitalisation à domicile.

En définitive, LNA Santé dispose d'une trajectoire de croissance solide, grâce à la pertinence de ses offres de soins qui répondent aux besoins des territoires de santé notamment dans les filières hospitalières :

- choix de grands établissements, qui permet de réaliser localement des économies d'échelle : taille moyenne des sites existants de 175 lits et places et taille cible supérieure à 200 lits et places après reconstruction et extension de 7 établissements de santé (6 cliniques SMR et 1 clinique psychiatrique) ;
- spécialisation d'activités à forte valeur ajoutée médicale (plateaux techniques, expertises RH) ;
- développement organique de l'HAD pour éviter ou réduire la durée des séjours hospitaliers ;
- élargissement de l'offre de santé avec le renforcement des soins ambulatoires, l'ouverture de trois hôpitaux de jour autonomes et la mise en place de consultations externes au cœur des territoires.

International Métier

Le parc de 541 lits en Belgique reste inchangé en termes de capacités. Le redressement attendu des activités en Belgique et en Pologne lié à des effets de volume et d'indexation tarifaire devrait se traduire par une progression organique du chiffre d'affaires entre + 3 % et + 5 % en 2026.

5.4.1.2. Parc de lits

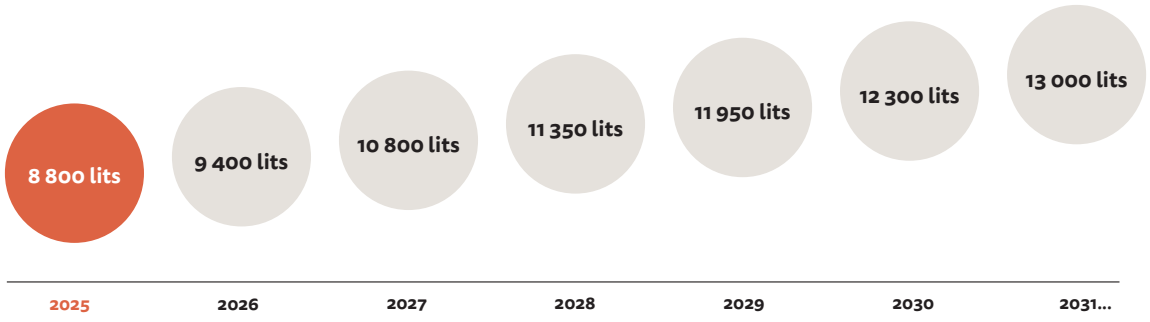
Le parc en croisière s'est étoffé de 598 lits au 1er janvier 2026, portant les capacités à maturité à 9 403 lits, selon les standards de LNA Santé. La croissance du parc de lits en régime de croisière est répartie entre 211 lits et places en SMR et Psychiatrie, 15 places en Chirurgie, 250 places supplémentaires en HAD et 122 lits et places à l'International (Pologne et Belgique).

Régimes à mars 2026	Médico-Social France	Sanitaire France	International Métier	Total
Croisière	4 557	4 183	663	9 403
Restructuration	413	842		1 255
PARC EXPLOITÉ	**4 970**	**5 025**	**663**	**10 658**

Sur la base d'une proportion de 12 % du parc en restructuration, soit 1 255 lits exploités mais non productifs de résultat et d'ajouts capacitaires de 2 626 lits à installer, LNA Santé dispose donc sur son seul périmètre existant d'un réservoir de 3 800 lits sécurisés qui alimenteront la croissance organique et les résultats des prochains exercices sur la période 2025-2032, portant ainsi la capacité du parc à maturité de 9 403 lits à plus de 13 000 à l'horizon de 2031. Cette croissance liée à la transformation du parc représente un apport moyen annuel de 600 lits additionnels en régime de croisière, soit une progression du parc à maturité de 5,5 % par an sur la période 2025-2032, en dehors de toute nouvelle croissance externe.

Les performances historiques des établissements en régime de croisière préfigurent la croissance embarquée de l'EBITDA d'Exploitation au rythme des transformations vers le régime de croisière.

Croissance embarquée du parc existant vers le régime de croisière



Un parc cible à maturité de 13 000 lits

2031 hors nouveaux établissements
Projets embarqués : + **4 200 lits en croisière** (vs. 2025)
- dont 1 250 exploités à date
- dont 2 950 autorisés et à installer en 2025-2031

L'Entreprise entend ainsi poursuivre son développement en restant fidèle à sa politique d'acquisition sélective et en poursuivant la transformation du réseau existant avec un réservoir de 3 850 lits et places à transférer vers le régime de croisière (1 250 lits en restructuration et 2 600 à installer), sur un parc total de 13 250 lits hors nouveaux capacitaires en provenance d'acquisitions ciblées.

5.4.1.3. Immobilier

L'année 2025 a été marquée par l'ouverture de 2 HAD sur les communes de Coulommiers (77) et d'Amilly (45) ainsi que la livraison de l'EHPAD Les Jardins de l'Ourcq à Meaux (77).

Des travaux d'extension sont toujours en cours sur le pôle de Mar Vivo (83) et ont commencé sur la clinique SMR de Granville (Normandy 2) et la clinique Saint Roch de Roncq (59). Enfin, la construction du futur établissement SMR nantais s'est poursuivie.

De nombreuses opérations sont à différents stades d'avancement (étude, avant-projet sommaire, avant-projet définitif, permis de construire en cours, appel d'offres, en cours de construction…).

Le détail des opérations se présente comme suit :

Programme immobilier-Région	Secteur opérationnel	Année de livraison	Capacité à livraison*	Lits * additionnels
Extension SMR – PACA	Sanitaire France	2026	168	22
Extension EHPAD Elégance-PACA	Médico-Social France	2026	134	47
Construction SMR-PDL	Sanitaire France	2027	178	102
Construction EHPAD Elégance - Nord	Médico-Social France	2028	120	120
Reconstruction SMR-Aquitaine	Sanitaire France	2028	162	92
Extension EHPAD Elégance-IDF	Médico-Social France	2028	87	-
Extension SMR - Normandie	Sanitaire France	2029	440	25
Extension/Rénovation SMR - Nord	Sanitaire France	2029	236	82
Reconstruction EHPAD Elégance - Occitanie	Médico-Social France	2030	111	6
Lits			1 636	496
% parc exploité			16%	5%

** capacité et lits additionnels : correspond au parc de lits publié, comprenant de l'activité ambulatoire*

** dans le cas d'un transfert de site sans changement de capacité, aucun lit additionnel n'est pris en compte.*

IDF : Ile-de-France ; PDL : Pays de la Loire ; PACA : Provence-Alpes-Côte d'Azur

Au 31 décembre 2025, l'activité immobilière s'est établie à 34.1 millions d'euros, principalement lié à la commercialisation en cours du programme de l'EHPAD de Meaux (77). Elle devrait s'inscrire en hausse en 2026 à l'aune du lancement d'opérations de commercialisation d'établissements de SMR et d'EHPAD. Les marges immobilières resteront limitées dans l'intérêt de l'exploitant, qui assume en définitive la charge des loyers.

5.4.1.4 Ensemble

Les résultats 2025 traduisent la résilience du modèle d'affaires de LNA Santé et la complémentarité de ses métiers face à des vents contraires : sous-financement chronique des dépenses de santé par l'Assurance Maladie, iniquité tarifaire de la réforme de financement des SMR au détriment des cliniques du secteur privé, renchérissement du coût du crédit. L'Entreprise dispose cependant d'une forte visibilité sur l'intégralité de ses segments de marché en raison de facteurs structurels porteurs constitués du vieillissement de la population, du développement des maladies chroniques, du virage ambulatoire et domiciliaire et enfin de l'inadéquation de l'offre de santé qui va nécessiter de lourds investissements de modernisation. À cette tendance de fond des besoins de santé massifs s'ajoute au sein de LNA Santé le moteur de la croissance organique par la poursuite de la transformation du parc d'établissements notamment sanitaires.

LNA Santé aborde avec confiance la poursuite de son projet stratégique GE#3, forte de ses singularités, de sa culture entrepreneuriale et de ses fondamentaux opérationnels, financiers et extra-financiers. Ainsi, le Groupe vise en 2026 une croissance organique proche de 5,0 % et un chiffre d'affaires Exploitation aux alentours de 925 millions d'euros, hors croissance externe.

La qualité du projet des établissements en régime de croisière devrait permettre de délivrer une marge d'EBITDA hors IFRS 16 de ce segment entre 10,0 % et 10,5 % du chiffre d'affaires.

Le résultat opérationnel et le résultat net consolidé devraient progresser en valeur absolue, dans un contexte de potentielle érosion des marges du fait du risque continu de sous-financement des dépenses de santé par l'Assurance Maladie et de tensions inflationnistes ravivées par la crise énergétique au Moyen-Orient qui pourraient conduire la banque centrale européenne à durcir sa politique monétaire.

La situation de trésorerie à la clôture 2025 représente 95 millions d'euros et se trouve renforcée par des capacités de tirage du *Revolving Credit Facility* pour 130 millions d'euros, portant la liquidité à plus de 225 millions d'euros pour mener à bien la feuille de route stratégique avec son volet de croissance externe ciblée.

Le levier d'endettement devrait se maintenir aux alentours de 2,0 x l'EBITDA d'Exploitation en fonction du volume et du profil des reprises d'établissements. L'évolution de l'endettement immobilier dépendra du rythme d'externalisation en bloc ou à la découpe des stocks immobiliers dont les encours varient à l'actif du bilan sous l'effet de l'avancement des nombreux programmes de transformation des cliniques SMR (Nantes, La Seyne sur Mer, Poitiers, Roncq, Granville).

La résilience du modèle médico-économique de LNA Santé face à un environnement difficile et dans un secteur fragilisé par la succession de crises entretient la confiance de l'écosystème autour du projet d'entreprise et de ses orientations stratégiques.

5.4.2. Perspectives de LNA Santé SA

L'exercice 2025 présente un résultat déficitaire en raison d'un résultat financier en baisse, lié à des mouvements sur titres et provisions pour dépréciations de comptes courants et de dividendes exceptionnels non reconductibles en 2025. L'exercice 2026 devrait présenter une amélioration du résultat d'exploitation, tandis que le coût du financement reflétera les conditions externes de crédit et les besoins de financement en lien avec l'activité immobilière et les projets de développement du Groupe.

5.5. Autres informations

5.5.1. Recherche et développement

La cellule d'appui à la recherche est intégrée au sein de la Direction Médicale, et favorise le développement de projets de recherche clinique au sein des établissements LNA Santé.

Structure d'appui et d'expertise essentielle, la cellule d'appui à la recherche accompagne les professionnels dans les différentes étapes d'élaboration, réalisation et valorisation de leurs projets de recherche. Elle s'appuie sur un comité scientifique pluridisciplinaire et pluri-secteur.

Son objectif est de permettre aux professionnels et à leurs patients/résidents de participer à des études cliniques et soutenir les professionnels désireux de monter leur propre projet de recherche.

Suite au lancement d'un appel à projets en 2024 par le comité scientifique, deux lauréats ont été accompagnés durant l'année 2025. Un premier projet, portant sur la harpe-thérapie, a été mené en 2025, avec des résultats attendus en 2026. Le second projet, consacré à la lombalgie chronique et à l'intervention musicale réceptive, a été rédigé; son dépôt auprès des autorités compétentes est prévu début 2026.

Chaque projet, promu par LNA Santé implique un patient/résident/proche aidant dans la relecture du projet et de sa notice d'information.

Les recherches (34 projets en 2025) s'articulent autour de différentes thématiques, dans le secteur sanitaire ou médico-social :

- Les interventions non médicamenteuses
- Les maladies chroniques et dégénératives
- Un parcours patient innovant et maintien à domicile
- Les conditions de travail des collaborateurs
- Les alternatives thérapeutiques

Le Groupe LNA Santé bénéfice également d'un crédit d'impôt recherche, calculé sur la base du temps passé par ses salariés pour les travaux de recherche, pour un montant de 207 milliers d'euros en 2025.

5.5.2. Prise de participations et aliénation d'actions

Conformément aux dispositions de l'article L. 233-6 alinéa 1 du Code de commerce, le présent rapport doit vous informer des prises de participations réalisées dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire de la République Française représentant plus du vingtième, du dixième, du cinquième, du tiers ou de la moitié du capital des sociétés concernées et de la prise de contrôle de telles sociétés.

Nous vous informons qu'au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2025, la Société a pris une participation dans la société suivante :

Société	Siège social	Activité	% de participation
SAS Oazys	21 rue de Bellevue - 44880 SAUTRON	Action médicale préventive auprès d'entrepreneurs de dirigeants et de leurs collaborateurs	8,22 %

La Société s'est également assuré le contrôle indirect de la société suivante :

Société	Siège social	Activité	% de détention direct ou indirect
SAS LES ENFANTS D'ABORD	Rue des Sports - 72230 RUAUDIN	Gestion de structures d'accueil pour la petite enfance	68,85 %

Nous vous informons également de la constitution de nouvelles sociétés :

Société	Siège social	Activité	% de détention direct ou indirect
SAS LNA 20	7 boulevard Auguste Priou - 44120 VERTOU	Exploitation et gestion d'établissement sanitaire	100 %
SAS LNA 21	7 boulevard Auguste Priou - 44120 VERTOU	Exploitation et gestion d'établissement sanitaire	100 %
SAS LNA 22	7 boulevard Auguste Priou - 44120 VERTOU	Exploitation et gestion de maisons de retraites ou résidences médicalisées	100 %
SAS LNA 23	7 boulevard Auguste Priou - 44120 VERTOU	Exploitation et gestion de maisons de retraites ou résidences médicalisées	100 %

5.5.3. Liste des succursales

Conformément aux dispositions de l'article L. 232-1 du Code de commerce, nous vous indiquons que la Société a une succursale située 47 rue du Montparnasse – 75014 PARIS.

5.5.4. Participation des salariés

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102 du Code de commerce, nous vous précisons qu'au 31 décembre 2025, les salariés détenaient directement 1,28 % du capital de la Société, dont 0,99 % détenus par 1 846 salariés de LNA Santé dans le cadre d'une gestion collective et 0,29 % [1] du capital détenus au titre d'attribution d'actions gratuites.

5.5.5. Prêts interentreprises

Conformément aux dispositions de l'article L. 511-6 3° bis du Code monétaire et financier, nous vous informons que la Société n'a consenti aucun prêt à moins de deux ans à des microentreprises, des petites et moyennes entreprises ou à des entreprises de taille intermédiaire avec lesquelles elle entretiendrait des liens économiques le justifiant.

5.5.6. Opérations sur titres des dirigeants

Conformément aux dispositions des articles L. 621-18-2 et R. 621-43-1 du Code monétaire et financier, nous vous faisons part des opérations réalisées par les dirigeants et les hauts responsables, ou par des personnes auxquelles ils sont étroitement liés, sur leurs titres qui ont été portées à notre connaissance.

Nous vous informons qu'au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2025 :

- Messieurs Jean-Paul Siret, Willy Siret et Damien Billard ont chacun acquis, en date du 1er janvier 2025, 4 166 actions de la Société attribuées gratuitement conformément aux dispositions du plan d'attribution d'actions gratuites rappelé au chapitre 4.1 ;
- La société Immobilière du Vallon, représentée par Monsieur Jean-Paul Siret, a acheté 3 450 actions de la Société, vendues par Monsieur Willy Siret en date du 22 septembre 2025.

Depuis le 1er janvier 2026, la société Financière Vertavienne 44, représentée par Monsieur Jean-Paul Siret, a acheté 132 123 de la Société le 27 mars 2026, puis 17 nouvelles actions le 30 mars 2026 [2].

5.5.7. Ajustement des bases de conversion

Nous vous précisons que la Société n'a pas acquis de valeurs mobilières donnant accès au capital au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2025.

5.5.8. Lutte contre l'évasion fiscale

Le Groupe LNA Santé agit en conformité avec les lois fiscales des pays où il est présent (France, Belgique, Pologne) et s'acquitte de ses obligations déclaratives et du paiement de l'impôt, dans les délais. Le Groupe n'a pas mis en place de structures dont l'objet serait l'évasion fiscale et applique les lois et règlementations fiscales avec honnêteté et intégrité.

5.5.9. Actions visant à promouvoir le lien entre la Nation et ses forces armées

Conformément à l'article L. 22-10-35 alinéa 2 du Code de Commerce, le rapport de gestion doit comporter des informations relatives aux actions visant à promouvoir le lien Nation-armée et à soutenir l'engagement dans les réserves de la garde nationale. Au titre de 2025, l'Entreprise n'est pas en capacité de dénombrer les éventuels salariés réservistes et n'a pas eu d'action de communication spécifique sur cette thématique.

(1) Au 31 mars 2026, la portion de capital détenue par des salariés au titre d'attribution d'actions gratuites s'élève à 0,52 %.
(2) Information à jour au 31 mars 2026.

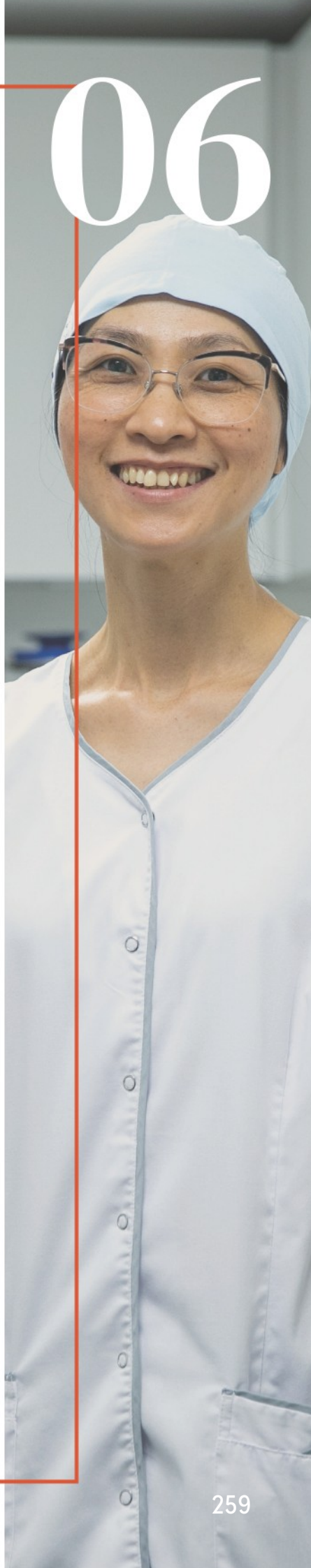
5.5.10. Résultats financiers de la Société au cours des cinq derniers exercices

Annexe aux articles R. 225-81, R. 225-83 et R. 225-102

Nature des indications/périodes	2025	2024	2023	2022	2021
Durée de l'exercice	**12 mois**	**12 mois**	**12 mois**	**12 mois**	**12 mois**
I. – Situation financière en fin d'exercice :					
a) Capital social	21 418 832 €	21 418 832 €	21 418 832 €	21 418 832 €	19 514 072 €
b) Nombre d'actions émises	10 709 416	10 709 416	10 709 416	10 709 416	9 757 036
c) Nombre d'obligations convertibles en actions					
II. – Résultat global des opérations effectives :					
a) Chiffre d'affaires hors taxe	55 293 608 €	52 703 528 €	50 719 758 €	48 118 478 €	45 969 721 €
b) Bénéfices avant impôt, amortissements et provisions	9 718 576 €	30 483 764 €	11 546 266 €	8 434 601 €	8 898 947 €
c) Impôts sur les bénéfices	(1 187 635) €	(3 331 766) €	430 403 €	139 892 €	288 973 €
d) Bénéfices après impôts, mais avant amortissements et provisions	10 906 211 €	33 815 530 €	11 115 863 €	8 294 709 €	8 609 974 €
e) Bénéfices après impôts, amortissements et provisions	(4 661 015) €	25 456 806 €	7 178 003 €	3 811 238 €	3 207 515 €
f) Montant des bénéfices distribués	8 749 527 €	6 671 058 €	6 135 806 €	5 113 097 €	4 518 502 €
III. – Résultat des opérations réduit à une seule action :					
a) Bénéfice après impôt, mais avant amortissements et provisions	1,02	3,16	1,04	0,77	0,88
b) Bénéfice après impôt, amortissements et provisions	(0,44)	2,38	0,67	0,36	0,33
c) Dividende versé à chaque action [1]	0,95	0,65	0,60	0,50	0,43
IV. – Personnel :					
a) Nombre de salariés	287	265	244	229	214
b) Montant de la masse salariale	16 090 798 €	14 809 036 €	13 375 231 €	12 730 610 €	11 406 114 €
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres, etc.).	8 657 500 €	6 352 357 €	5 925 552 €	5 689 696 €	5 713 235 €

(1) La distribution envisagée au titre de l'exercice 2025 sera soumise à l'Assemblée Générale annuelle prévue le 17 juin 2026. Le montant de distribution a été proposé au Conseil d'administration du 22 avril 2026.

États financiers



6.1. Comptes consolidés 260
- Compte de résultat consolidé 260
- État du résultat global 261
- Situation financière consolidée actif 262
- Situation financière consolidée passif 263
- Tableau des flux de trésorerie 264
- Variations des capitaux propres consolidés 265
- Annexes aux comptes consolidés 266
- Notes sur les principaux postes des états financiers 276

6.2. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 308

6.3. Comptes annuels 311
- Bilan au 31/12/2025 311
- Compte de résultat au 31/12/2025 313
- Tableau des flux de trésorerie 314
- Annexes 315
- Principaux postes du bilan et du compte de résultat 321
- Informations diverses 328
- Parties liées 330
- Engagements financiers 330

6.4. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 331

6.1. Comptes consolidés

Compte de résultat consolidé

		2025			2024		
En milliers d'euros	Notes	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Chiffre d'affaires	**1.**	**878 500**	**34 169**	**912 670**	**793 947**	**12 657**	**806 604**
Achats consommés		(85 540)	(69 076)	(154 616)	(78 844)	(43 750)	(122 593)
Charges de personnel [1]	2.	(529 431)	(2 989)	(532 420)	(447 390)	(3 185)	(450 576)
Charges externes [1]	3.	(78 529)	(2 507)	(81 036)	(95 743)	(2 366)	(98 110)
Impôts, taxes et versements assimilés		(39 755)	(1 843)	(41 599)	(35 870)	(1 189)	(37 059)
Dotations nettes aux amortissements, dépréciations et provisions	4.	(79 907)	(5 351)	(85 257)	(76 451)	(5 291)	(81 742)
Dotations nettes aux dépréciations des créances clients	19.	(363)	30	(333)	(501)	(52)	(553)
Variation de stocks de produits en cours et de produits finis		2 128	40 814	42 941	1 833	35 682	37 515
Autres produits et charges d'exploitation	5.	15 844	(861)	14 983	16 588	(1 099)	15 489
Compte de liaison		(10 659)	10 659	-	(10 499)	10 499	-
Résultat opérationnel courant		**72 288**	**3 044**	**75 332**	**67 070**	**1 906**	**68 976**
Autres produits opérationnels	6.	2 608	-	2 608	7 152	127	7 280
Autres charges opérationnelles	6.	(7 730)	(1 470)	(9 200)	(9 151)	(4 696)	(13 847)
Résultat opérationnel		**67 165**	**1 574**	**68 740**	**65 071**	**(2 662)**	**62 409**
Coût de l'endettement financier net	7.	(23 051)	(6 457)	(29 509)	(21 435)	(7 561)	(28 996)
Autres produits et charges financiers	8.	560	35	595	660	43	703
Résultat avant impôt		**44 674**	**(4 848)**	**39 826**	**44 296**	**(10 180)**	**34 116**
Charges d'impôt	9.	(14 552)	493	(14 058)	(13 120)	2 098	(11 023)
Résultat net des sociétés intégrées		**30 122**	**(4 354)**	**25 767**	**31 176**	**(8 083)**	**23 093**
Résultat des sociétés mises en équivalence	10.	(496)	445	(51)	(414)	243	(170)
Résultat net de l'ensemble consolidé		**29 626**	**(3 910)**	**25 716**	**30 762**	**(7 839)**	**22 923**
Intérêts ne conférant pas le contrôle		1 542	30	1 571	1 099	9	1 108
Résultat net part du groupe		**28 084**	**(3 939)**	**24 145**	**29 664**	**(7 848)**	**21 816**
Résultat par action	**11.**			**2,3535**			**2,1335**
Résultat dilué par action	**11.**			**2,3535**			**2,1335**

[1] Les « Charges de personnel » incluent en 2025, les charges d'intérim et de personnel libéral pour 22 169 milliers d'euros. Ces charges étaient présentées sur la ligne « Charges externes » en 2024 et représentaient 20 756 milliers d'euros.

État du résultat global

En milliers d'euros	Notes	2025 Exploit.	2025 Immo.	2025 Total	2024 Exploit.	2024 Immo.	2024 Total
Résultat net de l'ensemble consolidé		**29 626**	**(3 910)**	**25 716**	**30 762**	**(7 839)**	**22 923**
Autres éléments du résultat global :							
Variation de la juste valeur des instruments financiers dérivés	28.	188	-	188	(2 477)	(62)	(2 540)
Impôts différés sur juste valeur des instruments financiers dérivés	17.	(49)	-	(49)	640	16	656
Écarts de conversion		1	-	1	33	-	33
Éléments recyclables par résultat		**140**	**-**	**140**	**(1 805)**	**(46)**	**(1 851)**
Écarts actuariels sur engagements de retraite	23.	(1 817)	(0)	(1 817)	227	1	228
Impôts différés sur écarts actuariels sur engagements de retraite	17.	467	-	467	(62)	(1)	(63)
Éléments non recyclables par résultat		**(1 350)**	**(0)**	**(1 350)**	**166**	**(0)**	**166**
Autres éléments du résultat global		**(1 210)**	**(0)**	**(1 210)**	**(1 639)**	**(46)**	**(1 686)**
Résultat global de l'exercice		**28 416**	**(3 910)**	**24 506**	**29 123**	**(7 885)**	**21 238**
Dont part du groupe		26 864	(3 940)	22 924	28 020	(7 895)	20 124
Dont intérêts ne conférant pas le contrôle		1 552	30	1 582	1 103	10	1 113

Situation financière consolidée actif

		31/12/2025			31/12/2024		
En milliers d'euros	Notes	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Actifs non courants		**1 101 333**	**77 207**	**1 178 539**	**1 083 096**	**80 959**	**1 164 055**
Goodwills	12.	129 523	2 701	132 224	133 795	3 621	137 416
Immobilisations incorporelles	13.	444 688	-	444 688	441 080	-	441 080
Immobilisations corporelles	14.	135 538	64 476	200 014	96 444	67 626	164 070
Actifs financiers non courants	15.	4 523	163	4 686	5 164	162	5 326
Titres mis en équivalence	10.	3 801	8 248	12 049	4 297	7 804	12 100
Droits d'utilisation des contrats de location	16.	378 135	1 081	379 216	398 337	1 431	399 768
Impôts différés actif	17.	5 124	539	5 663	3 979	315	4 294
Actifs courants		**216 524**	**204 858**	**421 382**	**191 060**	**183 080**	**374 140**
Stocks et en-cours	18.	5 699	191 988	197 687	5 247	173 759	179 006
Actifs sur contrats, clients et comptes rattachés	19.	80 043	3 013	83 057	74 143	2 161	76 304
Autres actifs courants	20.	36 655	7 826	44 481	35 747	6 069	41 817
Créances d'impôt		1 006	325	1 331	1 620	338	1 959
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21.	93 120	1 706	94 827	74 303	752	75 055
TOTAL ACTIF		**1 317 857**	**282 065**	**1 599 922**	**1 274 156**	**264 039**	**1 538 195**

Situation financière consolidée passif

		31/12/2025			31/12/2024		
En milliers d'euros	Notes	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Capitaux propres totaux	**22.**	**372 615**	**(31 117)**	**341 499**	**350 753**	**(27 186)**	**323 567**
Capital social		21 419	-	21 419	21 419	-	21 419
Primes d'émission		99 590	-	99 590	99 590	-	99 590
Réserves consolidées		212 252	(27 155)	185 097	190 307	(19 325)	170 982
Résultat part du groupe		28 084	(3 939)	24 145	29 664	(7 848)	21 816
Capitaux propres du groupe		**361 346**	**(31 094)**	**330 252**	**340 980**	**(27 173)**	**313 807**
Intérêts ne conférant pas le contrôle		11 270	(23)	11 247	9 773	(12)	9 760
Passifs non courants		**638 902**	**158 656**	**797 557**	**618 677**	**183 629**	**802 306**
Engagements de retraite et avantages assimilés	23.	14 854	38	14 892	11 326	32	11 359
Impôts différés passifs	17.	85 886	(2 289)	83 597	85 395	(1 850)	83 545
Emprunts et dettes financières non courants	25.	164 637	159 008	323 645	132 755	183 086	315 841
Obligations locatives non courantes	16.	359 890	826	360 716	379 405	1 207	380 613
Autres éléments non courants	26.	13 635	1 073	14 708	9 796	1 153	10 949
Passifs courants		**306 340**	**154 526**	**460 866**	**304 726**	**107 595**	**412 321**
Provisions pour risques courantes	24.	10 593	425	11 018	9 812	425	10 237
Dettes fournisseurs et avances reçues		66 117	14 004	80 121	65 512	11 004	76 516
Emprunts et dettes financières courants	25.	76 430	85 095	161 525	64 732	55 189	119 921
Obligations locatives courantes	16.	60 978	381	61 359	59 696	371	60 067
Autres passifs courants	27.	138 600	5 443	144 043	140 014	2 526	142 541
Dettes d'impôts courants		1 167	1 633	2 800	1 221	1 817	3 038
Compte de liaison		(47 545)	47 545	-	(36 262)	36 262	-
TOTAL PASSIF		**1 317 857**	**282 065**	**1 599 922**	**1 274 156**	**264 039**	**1 538 195**

Tableau des flux de trésorerie

		2025			2024		
En milliers d'euros	Notes	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Opérations d'activités							
Résultat net de l'ensemble consolidé				25 716			22 923
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'exploitation :							
• Amortissements et provisions	34.1			91 645			91 808
• Coût de l'endettement financier net	7.			29 509			28 996
• Charges d'impôt	9.			14 058			11 023
• Plus ou moins-values de cession				(13)			(626)
• Dividendes reçus				(22)			(203)
• Autres produits et charges				(868)			(5 933)
Marge brute d'autofinancement avant coût de l'endettement net et impôt		**152 223**	**7 803**	**160 026**	**143 663**	**4 324**	**147 987**
Variation du besoin en fonds de roulement		**(9 791)**	**(36 657)**	**(46 448)**	**(1 266)**	**(22 495)**	**(23 761)**
• Stocks	34.2	(2 557)	(39 563)	(42 120)	(2 067)	(31 923)	(33 990)
• Créances	34.2	(5 674)	(2 823)	(8 497)	(20 951)	6 554	(14 396)
• Dettes	34.2	(1 560)	5 728	4 168	21 751	2 874	24 625
Impôt décaissé		**(13 826)**	**(334)**	**(14 159)**	**(13 514)**	**(273)**	**(13 787)**
Flux nets de trésorerie générés par l'activité		**128 606**	**(29 187)**	**99 419**	**128 882**	**(18 443)**	**110 439**
Opérations d'investissement							
Acquisition d'immobilisations incorporelles	13.			(1 908)			(1 345)
Acquisition d'immobilisations corporelles	14.			(11 127)			(10 818)
Acquisition d'actifs financiers non courants	15.			(466)			(512)
Var. des dettes sur acquisition d'immobilisations				311			183
Cession d'immobilisations incorporelles				-			1 825
Cession d'immobilisations corporelles				121			103
Cession d'immobilisations financières	15.			408			405
Dividendes reçus				22			203
Trésorerie nette sur acquisition et cession de filiales	12.2			(1 545)			(13 764)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		**(14 023)**	**(162)**	**(14 184)**	**(22 523)**	**(1 199)**	**(23 722)**
Opérations de financement							
Dividendes versés aux minoritaires				(1 149)			(851)
Dividendes versés aux actionnaires de la mère	22.			(6 671)			(6 136)
Emissions d'emprunts désintermédiés	25.			33 000			32 500
Émissions d'emprunts bancaires	25.			25 277			18 250
Augmentation des dettes financières diverses	25.			15 881			3 883
Remboursement des emprunts bancaires	25.			(38 636)			(43 748)
Remboursement des obligations locatives	16.			(59 095)			(59 353)
Remboursement des dettes financières diverses	25.			(5 110)			(4 767)
Coût financier décaissé				(29 018)			(28 580)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		**(95 837)**	**30 316**	**(65 521)**	**(107 190)**	**18 388**	**(88 802)**
Trésorerie à l'ouverture	21.	74 277	739	75 016	75 107	1 993	77 100
Trésorerie à la clôture	21.	93 024	1 706	94 730	74 277	739	75 016
Variation de trésorerie		**18 747**	**967**	**19 714**	**(831)**	**(1 254)**	**(2 084)**

Variations des capitaux propres consolidés

En milliers d'euros	Notes	Nombre Actions	Capital social	Primes d'émission	Actions Propres	Réserves et résultat	Capitaux propres Groupe	Intérêts ne conférant pas le contrôle	Capitaux propres totaux
Situation au 31/12/2023		**10 709 416**	**21 419**	**99 590**	**(14 600)**	**192 826**	**299 235**	**9 281**	**308 516**
Neutralisation des actions auto-détenues		-	-	-	(96)	160	65	-	65
Variation de périmètre		-	-	-	-	(225)	(225)	217	(8)
Plan d'attribution d'actions gratuites conditionnée		-	-	-	-	744	744	-	744
Distribution de dividendes [1]		-	-	-	-	(6 136)	(6 136)	(851)	(6 987)
Total des transactions avec les actionnaires		**-**	**-**	**-**	**(96)**	**(5 457)**	**(5 553)**	**(634)**	**(6 186)**
Résultat net de la période		-	-	-	-	21 816	21 816	1 108	22 923
Autres éléments du résultat global		-	-	-	-	(1 691)	(1 691)	5	(1 686)
Résultat global		**-**	**-**	**-**	**-**	**20 124**	**20 124**	**1 113**	**21 238**
Situation au 31/12/2024	**22.**	**10 709 416**	**21 419**	**99 590**	**(14 695)**	**207 494**	**313 807**	**9 760**	**323 567**
Neutralisation des actions auto-détenues		-	-	-	1 555	16	1 571	-	1 571
Variation de périmètre		-	-	-	-	(1 054)	(1 054)	1 054	-
Plan d'attribution d'actions gratuites conditionnée		-	-	-	-	(326)	(326)	-	(326)
Distribution de dividendes [1]		-	-	-	-	(6 671)	(6 671)	(1 149)	(7 820)
Total des transactions avec les actionnaires		**-**	**-**	**-**	**1 555**	**(8 035)**	**(6 480)**	**(95)**	**(6 575)**
Résultat net de la période		-	-	-	-	24 145	24 145	1 571	25 716
Autres éléments du résultat global		-	-	-	-	(1 221)	(1 221)	10	(1 210)
Résultat global		**-**	**-**	**-**	**-**	**22 924**	**22 924**	**1 582**	**24 506**
Situation au 31/12/2025	**22.**	**10 709 416**	**21 419**	**99 590**	**(13 140)**	**222 383**	**330 252**	**11 247**	**341 499**

(1) L'Assemblée Générale du 18 juin 2025 a approuvé la distribution de dividendes de 0,65 euro par action au titre de l'exercice 2024, qui a été versée en numéraire le 10 juillet 2025, à comparer à un dividende de 0,60 euro par action au titre de l'exercice 2023.

Annexes aux comptes consolidés

1. Faits marquants de l'année

1.1. Acquisition de lits et livraison de l'EHPAD de Meaux

Le 25 juin 2025, le Groupe a achevé la construction d'un nouvel EHPAD, les Jardins de l'Ourcq. Intégré au sein du Pôle Santé de Meaux, l'établissement peut accueillir jusqu'à 154 résidents.

Dans le cadre de cette ouverture, le Groupe a acquis en 2025 des autorisations d'exploiter complémentaires pour un montant de 1 340 milliers d'euros.

1.2. Parc de lits

Le Groupe a complété sur l'exercice 2025 son développement organique avec un parc en exploitation porté à 10 115 lits, en hausse de 500 places, avec :

- 300 places supplémentaires en HAD, dont 255 places de rebasage du volume de patients des structures existantes par croissance organique et 45 places exploitées au sein des HAD Eure-et-Loir, Caen et Rouen en lien avec les autorisations d'extension obtenues des ARS. Ainsi, l'HAD Eure-et-Loir ainsi que les antennes d'HAD de Caen rattachée à Deauville et de Rouen rattachée à Caux ont démarré leur activité sur 2025.
- 75 places en SMR, principalement sur le Pôle de Santé d'Orgemont (77) ;
- 128 places en Médico-social dont 124 lits sur le nouvel EHPAD des Jardins de l'Ourcq (77).

2. Référentiel Comptable, Modalités de consolidation, Méthodes et règles comptables

2.1. Présentation générale du Groupe

La Société anonyme LNA Santé est une entreprise domiciliée en France dont le siège social est situé à Vertou (44) au 7, boulevard Auguste Priou et inscrite au RCS sous le numéro 388 359 531.

Le Groupe présente une activité principale de gestion et d'exploitation d'établissements de santé (soins médicaux et de réadaptation, cliniques psychiatriques, antennes d'hospitalisation à domicile, chirurgie et centres de santé) et de résidences médicalisées pour personnes âgées valides, semi-dépendantes ou dépendantes. Au sein de ses établissements, il offre des prestations de service hôtelières et médicales. Chaque établissement est soumis à autorisation administrative.

L'hébergement étant l'une des principales caractéristiques de ce type d'activité, le Groupe possède une activité immobilière au service de l'exploitation. Dans le cadre de sa politique de développement, le Groupe est amené à restructurer des bâtiments existants pour les rendre conformes aux différentes normes exigées et aux standards internes du Groupe, à créer des extensions ou de nouveaux bâtiments ex-nihilo. Le Groupe n'a cependant pas vocation à garder son immobilier et le cède à des investisseurs. Il peut donc être amené à réaliser des opérations de promotion immobilière.

Les états financiers consolidés de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2025 comprennent le Groupe formé par la société LNA Santé et ses filiales, dénommé LNA Santé, et plus communément le « Groupe ». Le périmètre de consolidation est décrit au paragraphe 3.

En date du 24 mars 2026, le Conseil d'administration a arrêté et autorisé la publication des états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2025. L'Assemblée Générale des actionnaires, devant se prononcer sur ces états financiers, doit se réunir le 17 juin 2026.

2.2. Déclaration de conformité

Les états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2025 ont été établis en conformité avec le référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards) tel qu'adopté par l'Union Européenne au 31 décembre 2025.

Les méthodes comptables ont été appliquées d'une manière uniforme par les entités du Groupe.

Outre les points relevés au paragraphe 2.4.5, les méthodes comptables exposées ci-dessous ont été appliquées d'une façon permanente à l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers consolidés.

Les nouvelles normes IFRS et interprétations publiées au 31 décembre 2025 et non encore entrées en vigueur et qui pourraient avoir des conséquences sur les comptes consolidés sont exposées en point 2.4.5.

2.3. Principes de préparation des états financiers

Les états financiers sont présentés en milliers d'euros arrondis au millier d'euros le plus proche.

Les états financiers ont été préparés sur la base des méthodes comptables et des modalités d'évaluation décrites ci-après.

Les états financiers sont présentés avec deux axes correspondant à l'activité Exploitation et à l'activité Immobilier. Ainsi, la ligne « compte de liaison » du compte de résultat correspond à un élément de réconciliation entre les deux activités Exploitation et Immobilier et se compose principalement des refacturations de loyers de l'Immobilier vers l'Exploitation, sans incidence sur les comptes consolidés. De la même façon, au bilan, les comptes de liaison correspondent essentiellement à des comptes courants ainsi qu'à des créances clients/dettes fournisseurs entre les deux activités Exploitation et Immobilier, sans incidence sur les comptes consolidés.

2.4. Base et établissement des états financiers

2.4.1. Estimations et exercice du jugement

La préparation des états financiers selon les IFRS nécessite de la part de la direction l'exercice du jugement, d'effectuer des estimations et de faire des hypothèses qui ont un impact sur l'application des méthodes comptables et sur les montants des actifs et des passifs, des produits et des charges. Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réalisées à partir de l'expérience passée et d'autres facteurs considérés comme raisonnables au vu des circonstances. Elles servent ainsi de base à l'exercice du jugement rendu nécessaire à la détermination des valeurs comptables d'actifs et de passifs, qui ne peuvent être obtenues directement à partir d'autres sources. Les valeurs réelles peuvent être différentes des valeurs estimées.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réexaminées de façon continue.

Dépréciation estimée des *goodwills* et actifs à long terme

Le Groupe soumet les *goodwills* et les actifs à long terme à des tests de dépréciation conformément à la méthode comptable exposée au paragraphe 2.5.5. Les unités génératrices de trésorerie qui servent de base à ces calculs sont constituées des établissements qui sont pour la plupart des sociétés juridiques indépendantes. Ces calculs nécessitent de recourir à des estimations, notamment à une modélisation des résultats futurs. Les résultats de ces estimations sont présentés en Note 12 et Note 13.

Contrats de location

Conformément à IFRS 16, le Groupe évalue les obligations locatives liées à ses contrats de location en actualisant les loyers futurs. Cette évaluation repose sur deux hypothèses principales, à savoir la durée probable du contrat et le taux d'actualisation.

Pour chaque contrat, le Groupe a évalué la durée probable en prenant en compte la durée non résiliable du contrat et la probabilité d'exercer ou non des options de renouvellement ou de résiliation. Ces estimations prennent en compte la décision rendue par l'IFRS IC en novembre 2019.

La méthode de détermination du taux d'actualisation est décrite au paragraphe 2.5.3 et les actifs et dettes qui en découlent sont présentés en Note 16.

Impôts différés

Les impôts différés actifs et passifs représentent un montant significatif des états financiers du Groupe. Ils incluent notamment l'imposition latente sur les autorisations d'exploiter et sur l'évaluation des constructions. La recouvrabilité des impôts différés repose sur la modélisation des résultats futurs. La méthode de comptabilisation des impôts différés est présentée au paragraphe 2.5.21 et leur détail à la clôture est présenté en Note 17.

Méthode de l'avancement

La méthode de l'avancement est retenue pour reconnaître le chiffre d'affaires sur les opérations de promotion sur des réhabilitations d'immobiliers acquis par le Groupe ainsi que pour les opérations de vente en état futur d'achèvement (VEFA). Le degré d'avancement est évalué par référence au niveau de commercialisation et aux travaux exécutés.

L'appréciation de la marge à terminaison sur la base d'un budget prévisionnel de travaux régulièrement mis à jour (revue périodique interne des programmes) peut faire appel en partie à des estimations, en fonction de la spécificité du chantier. Le détail de la méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires immobilier est présenté au paragraphe 2.5.18 et les impacts à la clôture en Note 29.

Provisions pour indemnité de départ à la retraite

Comme indiqué au paragraphe 2.5.12, le Groupe comptabilise une provision pour indemnité de départ à la retraite. Cette provision est calculée en fonction de calculs actuariels reposant sur des hypothèses telles que le taux d'actualisation, les futures augmentations de salaires, le taux de rotation des salariés et les tables de mortalité. Ces hypothèses sont mises à jour annuellement. Le Groupe estime que les hypothèses actuarielles retenues sont appropriées. La provision comptabilisée à la clôture est présentée en Note 23.

2.4.2. Méthodes de consolidation

Le périmètre de consolidation comprend l'ensemble des sociétés contrôlées par la société LNA Santé. Ces filiales sont consolidées par intégration globale. Leurs états financiers sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu et jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse. Les filiales sont consolidées sur la base de leurs comptes annuels ou de situations arrêtées au 31 décembre et retraités, le cas échéant, en conformité avec les principes comptables retenus par le Groupe. Tous les soldes et transactions intragroupes, y compris les résultats internes provenant de transactions intragroupes, sont éliminés.

Au 31 décembre 2025, cinq sociétés font l'objet d'une évaluation de leurs titres détenus par le Groupe selon la méthode de la mise en équivalence.

2.4.3. Méthodes de conversion

Toutes les sociétés du périmètre de consolidation sont dans la zone Euro, à l'exception d'une société située en Pologne dont la devise de fonctionnement est le zloty polonais (PLN). La monnaie de présentation du Groupe est l'euro.

2.4.4. Regroupements d'entreprises

La norme IFRS 3 définit le regroupement d'entreprises comme une transaction ou autre évènement permettant d'obtenir le contrôle d'une ou plusieurs entreprises. Une entreprise étant considérée comme un ensemble intégré d'activités et d'actifs, susceptible d'être exploité et géré dans le but de fournir des biens ou des services à des clients, de produire des revenus de placement (tels que des dividendes ou des intérêts) ou de tirer d'autres produits d'activités ordinaires. Ainsi, une entreprise se compose d'intrants et de processus, appliqués à ces intrants, qui ont la capacité de contribuer à la création d'extrants.

Les différences positives entre la contrepartie transférée et la quote-part dans la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels acquis à la date de prise de contrôle sont inscrits à l'actif en *goodwills*. Pour les regroupements opérés antérieurement au 1er janvier 2010, le coût d'acquisition inclut les frais d'acquisition. En application d'IFRS 3 révisée et pour les regroupements réalisés depuis le 1er janvier 2010, les frais d'acquisition tels que les rémunérations d'intermédiaires, les honoraires de conseil, juridiques, comptables ainsi que les droits et taxes afférents sont comptabilisés en résultat. Le Groupe comptabilise ces frais sur la ligne « Autres charges opérationnelles » du compte de résultat.

À compter de la date d'acquisition correspondant à la date effective de prise de contrôle, conformément à IFRS 3 révisée, le Groupe dispose d'un délai de douze mois pour procéder à l'évaluation des actifs remis et des passifs encourus à leur juste valeur.

Si la comptabilisation initiale du *goodwill* ne peut être déterminée que provisoirement à la date de prise de contrôle, car soit les justes valeurs à attribuer aux actifs, passifs ou passifs éventuels identifiables de l'entreprise acquise, soit la contrepartie transférée, ne peuvent être déterminés que provisoirement, le *goodwill* est comptabilisé en tenant compte de ces valeurs provisoires. Dans ce cas, des ajustements de ces valeurs provisoires sont comptabilisés de manière définitive dans le délai susmentionné de douze mois à compter de la date d'acquisition dès lors qu'ils résultent d'une situation déjà existante en date d'acquisition.

Dans le cadre de leur première consolidation, la détermination de la valeur à la date de la prise de contrôle et la revue des composantes du prix des actifs acquis sont assurées au moyen de différentes méthodes d'évaluation.

L'analyse comparative des valeurs peut en définitive conduire l'acquéreur dans des cas bien délimités à constater que l'opération d'acquisition a été menée dans des conditions avantageuses. Le badwill est alors comptabilisé au compte de résultat au cours de la période d'acquisition en autres produits opérationnels.

Pour chaque regroupement d'entreprises, le Groupe peut évaluer les intérêts ne conférant pas le contrôle soit à leur juste valeur, soit sur la base de sa quote-part dans l'actif net identifiable de l'entreprise acquise évalué à la juste valeur à la date d'acquisition.

Les impacts de ces opérations sur les comptes consolidés du Groupe sont détaillés en Note 12.2.

Conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », les *goodwills* font l'objet d'un test de dépréciation au moins une fois par an, ou en cas d'apparition d'un indice de perte de valeur.

Les modalités du test de dépréciation sont décrites au paragraphe 2.5.5.

2.4.5. Évolution des principes comptables et méthodes d'évaluation au 1er janvier 2025

Les principes et méthodes comptables retenus pour l'établissement des comptes consolidés 2025 sont identiques à ceux utilisés par le Groupe pour l'élaboration des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2024 à l'exception des nouvelles normes applicables ci-dessous.

Normes, interprétations et amendements aux normes d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2025

Est concerné le texte suivant :

Normes ou Interprétations	Date d'adoption par l'UE	Date d'entrée en vigueur
Amendements à IAS 21 : « Absence de convertibilité »	12/11/2024	01/01/2025

Cet amendement de normes et interprétations applicable à compter du 1er janvier 2025 est sans impact significatif sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2025.

Normes, interprétations et amendements non encore appliqués

Sont concernés les textes suivants :

Normes ou Interprétations	Date d'adoption par l'UE	Date d'entrée en vigueur (1)
Modifications d'IFRS 1, d'IFRS 7, d'IFRS 9, d'IFRS 10 et d'IAS 7 découlant des « Améliorations annuelles des Normes IFRS de comptabilité – Volume 11»	09/05/2025	01/01/2026
Modifications d'IFRS 9 et d'IFRS 7 : « Classement et évaluation des instruments financiers »	27/05/2025	01/01/2026
Amendement d'IFRS 9 et IFRS 7 : « Contrats faisant référence à l'électricité produite à partir de sources naturelles »	30/06/2025	01/01/2026
Norme IFRS 18 : « États financiers : Présentation et informations à fournir »	13/02/2026	01/01/2027
Norme IFRS 19 : « Filiales n'ayant pas d'obligation d'information du public : Informations à fournir »	Non encore adopté	01/01/2027

(1) Sous réserves d'adoption par l'Union Européenne. Applicable à compter des exercices ouverts aux dates du tableau.

Le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée de normes et interprétations adoptées par l'Union Européenne et dont l'application n'est pas obligatoire au 1er janvier 2025.

L'analyse des impacts de la mise en place de ces évolutions est en cours. En ce qui concerne la norme IFRS 18, le Groupe étudie actuellement les conséquences liées à la mise en oeuvre de la norme, sur les comptes consolidés et sur leur processus de production.

2.4.6. Enjeux climatiques

Les risques liés au changement climatique résultent à la fois d'expositions de plus en plus fréquentes à des événements climatiques extrêmes et à la transition énergétique vers un modèle économique à faible intensité. Lors de la préparation des états financiers consolidés, les risques et opportunités des sujets environnementaux identifiés sur la base de la cartographie des risques liés à l'adaptation de l'Entreprise au changement climatique et de l'analyse de double matérialité ont été pris en compte afin d'en déterminer les éventuels impacts significatifs sur l'information financière présentée.

Le Groupe estime que les conséquences financières des dégradations directement liées à des événements climatiques extrêmes restent limitées. Les effets induits par la politique de développement durable du Groupe ont été pris en compte dans les principales estimations de la clôture.

Sur l'exercice 2025, le Groupe a poursuivi le déploiement de son plan d'actions concourant à la réduction de ses consommations énergiques et à la transition, notamment dans ses programmes immobiliers neufs et ses programmes de rénovation. Par ailleurs, avec l'appui de son Copil Transition Ecologique, le Groupe va s'attacher à définir en 2026 une trajectoire de décarbonation sur les Scopes 1 et 2 et poser les fondements de sa politique d'adaptation au changement climatique.

2.5. Méthodes et règles comptables

2.5.1. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles correspondent à des logiciels en service et à des autorisations d'exploiter.

Ces autorisations d'exploiter sont accordées en principe pour une durée de 15 ans mais elles se renouvellent par tacite reconduction, sauf en cas de non-respect de la réglementation. Elles sont donc considérées comme des actifs à durée de vie indéfinie.

Des contrôles et des évaluations internes, garants de l'existence de bonnes pratiques professionnelles, conditionnent positivement les modalités de renouvellement des autorisations.

Les immobilisations incorporelles acquises séparément ou dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisées respectivement au prix effectivement payé ou à leur juste valeur.

À ce titre, la juste valeur des autorisations d'exploitation est déterminée en tenant compte de la nature des activités reprises (référence à un multiple de chiffre d'affaires selon l'affectation aux secteurs opérationnels : Médico-Social France, International Métier et Sanitaire France) et de la pertinence des estimations établies en fonction de la maîtrise et de la maturité des projets d'exploitation (référence à une valeur d'utilité déterminée par l'actualisation des flux de trésorerie futurs qui seront générés par l'exploitation continue des actifs corporels et incorporels pendant leur période d'utilité et de leur valeur terminale à l'issue de cet horizon).

Postérieurement à leur comptabilisation initiale, les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée sont maintenues à leur coût d'acquisition selon le modèle du coût retenu selon l'approche décrite précédemment. Elles sont soumises à des tests de dépréciation annuellement et à chaque fois qu'un indice de perte de valeur apparaît, comme la diminution significative du taux d'occupation.

Les autres immobilisations incorporelles, à savoir les logiciels, sont amorties dès leur date de mise en service, en mode linéaire sur une durée d'un an à l'exception des principales composantes applicatives de l'ERP qui sont amorties linéairement sur 5 ans.

LNA Santé comptabilise des frais de développement (cf. Note 13). Selon IAS 38 « Immobilisations incorporelles », ces frais de développement sont obligatoirement immobilisés comme des actifs incorporels dès que l'entreprise peut notamment démontrer :

- la faisabilité technique nécessaire à l'achèvement de l'immobilisation incorporelle en vue de sa mise en service ;
- sa capacité à utiliser l'immobilisation incorporelle ;
- son intention et sa capacité financière et technique de mener le projet de développement à son terme ;
- qu'il est probable que les avantages économiques futurs attribuables aux dépenses de développement iront à l'entreprise ;
- la disponibilité de ressources techniques, financières et autres, appropriées pour achever le développement et utiliser l'immobilisation incorporelle ;
- et que le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable.

Les coûts de configuration et d'adaptation des logiciels utilisés en mode SaaS sont traités selon la décision de l'IFRS IC de mars 2021, à savoir :

- en immobilisations incorporelles s'ils répondent aux exigences de reconnaissance d'un actif incorporel selon IAS 38 développés par la décision précitée ;
- à défaut, en charges. Si les services de configuration et d'adaptation sont considérés comme distincts du service d'accès au logiciel, les charges sont reconnues lors de la réalisation de ces services. Dans le cas où ils ne sont pas distincts du service d'accès au logiciel, ces coûts sont reconnus en résultat sur la durée résiduelle d'accès au service.

2.5.2. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont enregistrées à leur coût d'acquisition.

Les amortissements sont calculés selon un mode linéaire, sur les durées d'utilisation suivantes :

Type d'immobilisations	Durées d'amortissement
Matériel de bureau et informatique	4 ans
Matériel de transport	3 à 5 ans
Linge	7 ans
Vaisselle	7 ans
Agencements divers	5 à 10 ans
Mobilier	7 à 10 ans
Gros matériels	10 ans
Petits matériels	5 à 7 ans
Matériel de communication et système appel malades	10 ans
Autres immobilisations corporelles	5 à 10 ans

Lorsque des composants des immobilisations corporelles ont des durées d'utilité différentes, ils sont comptabilisés en tant qu'immobilisations corporelles distinctes.

Pour les constructions, le Groupe a retenu les composants suivants décrits dans le tableau ci-dessous :

Composant	Durées d'amortissement [1]
Structure	20 à 30 ans
Second Œuvre	10 à 15 ans
Équipement/Aménagement/Décoration	5 à 10 ans
Coûts annexes	Selon la durée du sous-jacent

(1) Tenant compte des spécificités de l'activité.

Le Groupe comptabilise dans la valeur comptable d'une immobilisation corporelle le coût de remplacement ou d'amélioration d'un composant de cette immobilisation corporelle au moment où ce coût est encouru s'il est probable que les avantages économiques futurs associés à cet actif iront au Groupe et que son coût peut être évalué de façon fiable. Tous les coûts d'entretien courant et de maintenance sont comptabilisés en charges au moment où ils sont encourus.

Les dépenses ultérieures encourues pour le remplacement ou l'amélioration d'un composant d'une immobilisation corporelle sont inscrites en immobilisations corporelles. En cas de remplacement, l'ancien composant est comptabilisé en charges.

2.5.3. Contrats de location

Le Groupe évalue si un contrat est un contrat de location selon IFRS 16 en appréciant, à la date d'entrée, si ce dernier porte sur un actif spécifique, si le Groupe obtient la quasi-totalité des avantages économiques liés à l'utilisation de l'actif et a la capacité de contrôler l'utilisation de cet actif.

Les deux exemptions optionnelles proposées par la norme au titre des contrats d'une durée initiale inférieure ou égale à douze mois et des biens de faible valeur unitaire à neuf, que le Groupe a défini comme étant inférieure ou égale à 5 000 euros, sont appliquées.

Lors de la comptabilisation initiale d'un contrat, le droit d'usage et la dette de location sont évalués par actualisation des loyers futurs, sur la durée du contrat de location en prenant en compte les hypothèses de renouvellement des baux ou de résiliation anticipée si ces options sont raisonnablement certaines d'être exercées. Les baux activés selon la norme IFRS 16 concernent des ensembles immobiliers accueillant l'activité d'exploitation, leur durée contractuelle est généralement comprise entre 9 et 12 ans.

Le taux d'actualisation utilisé pour calculer la dette de loyer est déterminé, pour chaque bien, en fonction du taux marginal d'endettement à la date de commencement du contrat. Ce taux correspond au taux d'intérêt qu'obtiendrait l'entité preneuse, au commencement du contrat de location, pour financer l'acquisition du bien loué. Ainsi, le Groupe calcule une courbe de taux zéro-coupon en fonction de son profil de risque (taille, notation et volatilité), qui permet d'actualiser les flux combinés futurs des portefeuilles de loyers des entités consolidées, quels que soient leurs échéanciers. Sur cette base, un taux équivalent constant applicable à la chronique de loyers à actualiser est défini et appliqué aux contrats. Les taux utilisés sont donc déterminés de façon à refléter le taux qui serait obtenu pour un emprunt avec un profil de paiement des flux similaire (i.e. un taux reflétant la duration du contrat).

Ultérieurement, le droit d'utilisation est amorti sur la durée attendue de location. La dette est, quant à elle, évaluée au coût amorti ; c'est-à-dire augmentée des intérêts calculés comptabilisés en résultat financier, et réduite du montant des loyers versés.

En cas d'événement ou de changement de circonstance significatif sous le contrôle du preneur, affectant le caractère raisonnablement certain du renouvellement du bail, une réévaluation de la dette locative et du droit d'utilisation est alors réalisée à partir du taux d'actualisation révisé en vigueur à la date de réappréciation, comme le prévoient les paragraphes 40 et 41 de la norme IFRS 16.

2.5.4. Immeubles de placement

Le Groupe ne détient aucun immeuble de placement.

2.5.5. Perte de valeur des goodwills et immobilisations incorporelles

Les valeurs comptables des actifs sont revues périodiquement afin d'identifier d'éventuelles pertes de valeur. Des tests de dépréciation sont effectués au moins une fois par an pour les actifs à durée de vie indéterminée, c'est-à-dire essentiellement pour les autorisations d'exploiter et les *goodwills*.

Une UGT est un ensemble homogène d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie de manière indépendante des autres UGT. Au sein du Groupe, les UGT sont déterminées au niveau de l'établissement ou pôle médical, regroupant plusieurs établissements lorsque leurs flux de trésorerie sont liés.

La réalisation des tests de dépréciation est faite à partir des unités génératrices de trésorerie (UGT) pour les *goodwills* affectés directement aux UGT, les autorisations d'exploiter, les immobilisations corporelles et les droits d'utilisation ; et par groupe d'unités génératrices de trésorerie d'un même secteur opérationnel pour les *goodwills* affectés aux secteurs (Secteurs Médico-Social France, International Métier et Sanitaire France).

En cas de constatation d'une perte de valeur, une dépréciation est comptabilisée pour ramener la valeur nette comptable à la valeur recouvrable, qui est la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de la vente et la valeur d'utilité.

Les principales modalités de mise en œuvre des tests de dépréciation des autorisations d'exploiter et des *goodwills* prévus par la norme IAS 36 sont décrites ci-après.

La valeur des unités génératrices de trésorerie est déterminée par la valeur d'utilité, qui repose sur l'actualisation des flux futurs de trésorerie au niveau de chaque UGT. Il peut être fait aussi référence à l'approche du multiple de chiffre d'affaires pour calculer la juste valeur des actifs selon l'appartenance de l'UGT aux secteurs opérationnels : Médico-Social France, International Métier et Sanitaire France.

La valeur d'utilité correspond à la valeur actualisée de la somme des flux futurs nets de trésorerie basés sur l'indicateur EBITDA [1], actualisé, net d'impôt, et déterminés à partir du business plan élaboré par la direction générale du Groupe, en fonction des meilleures estimations du management et en tenant compte des performances passées.

L'actualisation des flux de trésorerie est réalisée à un taux correspondant au coût moyen pondéré du capital du Groupe, représentatif des caractéristiques du secteur, des conditions de financement du marché et peut être ajusté du risque propre à l'actif économique testé.

Conformément à IAS 36, les tests de dépréciation sont réalisés chaque année sur les unités génératrices de trésorerie ou groupes d'unités génératrices de trésorerie incluant des *goodwills*, des immobilisations incorporelles et corporelles et des droits d'utilisation liés aux contrats de location.

(1) L'EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation 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.

Les valeurs comptables des actifs sont revues périodiquement :

- pour les actifs incorporels non amortissables (autorisations d'exploiter) et les écarts d'acquisition : à chaque clôture, ou plus fréquemment en cas d'apparition d'indices de perte de valeur ;
- pour tous les autres actifs : dès l'apparition d'indice de perte de valeur.

Les principales hypothèses économiques retenues et testées (analyse de sensibilité) ont été les suivantes :

- taux de croissance à l'infini : 1,4 % sur tout le Groupe (EHPAD, SMR, HAD, MRPA et cliniques psychiatriques) (contre 1,5 % en 2024) ;
- taux d'actualisation : taux de base retenu de 7,7 % en 2025 (contre 7,8% en 2024) tenant compte des paramètres de marché (prime de risque et coût de l'argent sans risque). La prise en compte du risque propre à chaque actif économique testé donne un taux d'actualisation moyen sur l'ensemble des UGT de 8,3 % en 2025 (identique en 2024) ;

Les principales hypothèses opérationnelles retenues et testées (analyse de sensibilité) ont été les suivantes :

- taux d'investissement en maintien de l'actif, représentatif du cycle de vie de l'UGT : un établissement en restructuration nécessite un fort taux d'investissement, à l'inverse d'un établissement en régime de croisière. Taux moyen en 2025 de 2,6 % du chiffre d'affaires sur l'horizon explicite de 8 ans (correspondant au plan d'affaires du Groupe) puis 2,1 % en flux normatif. En 2024, les hypothèses étaient de 2,4 % du chiffre d'affaires sur l'horizon explicite puis de 2,1 % en flux normatif ;
- marge d'EBITDA sur chiffre d'affaires : différenciée pour chaque UGT selon son business plan.

Sur l'horizon explicite, les flux de trésorerie sortants tiennent compte de l'inflation estimée, notamment sur les charges d'énergie des établissements. Le Groupe anticipe une stabilité de ces charges dans son business plan 2026.

En matière de regroupement d'UGT, ces paramètres restent identiques selon les secteurs opérationnels auxquels ils se rattachent.

L'éventuelle dépréciation des actifs d'un groupe d'unités génératrices de trésorerie est imputée prioritairement sur le *goodwill* concerné (perte enregistrée en autres charges opérationnelles) puis, en cas d'insuffisance, sur la valeur des autorisations d'exploiter et ensuite sur les valeurs des autres actifs composant l'UGT.

2.5.6. Actifs financiers

Les actifs financiers comprennent :

- des actifs financiers non courants : les titres de participation non consolidés, les autres titres immobilisés et créances rattachées, les prêts, ainsi que les dépôts et cautionnements et instruments financiers actifs ;
- des actifs financiers courants : trésorerie et équivalents de trésorerie (valeurs mobilières de placement), les créances clients, les créances sociales, les créances fiscales exigibles, ainsi que les créances diverses.

Les titres de participation non consolidés et les autres titres immobilisés sont évalués sur option à la juste valeur par autres éléments du résultat global non recyclable. À la clôture de l'exercice, la valeur nette comptable de ces actifs financiers a été jugée représentative de leur juste valeur et aucun écart n'a été enregistré.

Les dépôts et cautionnements, ainsi que les prêts, sont comptabilisés au coût amorti et font l'objet d'une dépréciation représentative des pertes attendues.

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées à leur juste valeur à la clôture et les variations de juste valeur sont enregistrées dans le résultat financier. Elles ne sont donc soumises à aucun test de dépréciation.

Les justes valeurs sont déterminées par référence à la cotation du marché.

2.5.7. Actifs non courants destinés à être cédés et abandons d'activité

Le Groupe utilise tous ses actifs non courants et il n'existe pas d'actifs non courants destinés à être cédés, ni abandon d'activités.

2.5.8. Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts nécessaires à l'achèvement et à la réalisation de la vente.

Dans les établissements, les stocks concernent principalement des matières et marchandises. Ils sont évalués selon la méthode du premier entré premier sorti.

En matière immobilière, les stocks sont évalués au coût de revient de l'opération ou au coût de comptabilisation initiale, selon la nature de l'opération.

Les stocks sont ramenés à leur valeur nette réalisable dès lors qu'il existe un indice que cette valeur est inférieure aux coûts et la dépréciation est reprise dès que les circonstances ayant conduit à déprécier la valeur des stocks cessent d'exister.

2.5.9. Actifs sur contrats, clients et autres débiteurs

Les créances clients sont reconnues et comptabilisées pour le montant initial de la facturation, déduction faite des dépréciations des montants non recouvrables. Elles sont évaluées au coût amorti diminué des pertes attendues sur la durée de vie de la créance selon le modèle simplifié prévu par IFRS 9. L'évaluation des pertes attendues sur les créances de l'activité exploitation est réalisée sur une base statistique car elles sont composées de créances d'un volume important mais individuellement non significatives et présentant des caractéristiques et un niveau de risque homogène. Les créances irrécouvrables sont constatées en pertes lorsqu'elles sont identifiées comme telles.

Les créances clients de l'activité immobilière proviennent notamment du fait que les ventes de lots sont comptabilisées à la signature des actes alors que les paiements sont échelonnés dans le temps au rythme des appels de fonds réalisés aux différents stades d'avancement des chantiers lorsqu'il s'agit de VEFA – Ventes en l'état futur d'achèvement. Au 31 décembre 2025, les pertes attendues sur les créances de l'activité immobilière sont considérées comme non significatives car le cadre réglementaire sécurise le paiement de ces créances.

2.5.10. Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent la trésorerie en banque, les fonds de caisse et les dépôts à vue, c'est à dire toutes les liquidités et les placements à court terme ayant une échéance de moins de 3 mois à compter de la date d'acquisition et exposés à un risque négligeable d'évolution de juste valeur. La trésorerie et les équivalents de trésorerie permettent de faire face aux besoins de trésorerie court terme de la société.

Les découverts bancaires remboursables à vue font partie intégrante de la trésorerie du Groupe. Ils constituent une composante de la trésorerie et des équivalents de trésorerie pour les besoins du tableau de flux de trésorerie.

2.5.11. Titres auto-détenus

Les actions LNA Santé détenues par la Société mère sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres jusqu'à ce qu'elles soient cédées ou annulées.

Les produits ou les pertes de ces cessions de titres sont imputés en capitaux propres ; ainsi ces opérations n'ont pas d'impact sur le résultat consolidé du Groupe.

2.5.12. Avantages postérieurs à l'emploi

Engagements de retraite

Les régimes de retraite en vigueur dans le Groupe correspondent à des régimes à cotisations définies. Il n'existe pas de régime multi-employeurs.

Un régime à cotisations définies est un régime au titre duquel le Groupe verse des cotisations définies à une entité indépendante.

LNA Santé n'a aucune obligation légale ou implicite de verser de nouvelles cotisations si le fonds n'est pas en mesure de verser à tous les salariés les prestations relatives dues au titre des services rendus durant l'exercice en cours ou au titre des exercices précédents.

Indemnité de départ à la retraite

Pour LNA Santé, les avantages postérieurs à l'emploi se limitent aux indemnités de départ en retraite.

La Société comptabilise des provisions destinées à faire face aux obligations de paiement des indemnités lors du départ à la retraite des salariés prévues par la convention collective applicable.

Les engagements en matière d'indemnités de départ à la retraite sont calculés conformément à la norme IAS 19 révisée, selon la méthode rétrospective des unités de crédit projetées. Ce calcul tient compte des indemnités prévues dans la convention collective ou dans le droit du travail le cas échéant, des probabilités de maintien dans le Groupe jusqu'au départ en retraite volontaire, de l'évolution prévisible des salaires et de l'actualisation financière.

Le coût des services rendus est comptabilisé en charges du personnel et les écarts actuariels sont comptabilisés en autres éléments du résultat global. Le coût financier est comptabilisé en résultat financier de la période.

Les paramètres utilisés sont détaillés dans la Note 23.

2.5.13. Provisions

Les provisions sont comptabilisées lorsque le Groupe a une obligation actuelle, juridique ou implicite, résultant d'un événement passé, qu'il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation et que le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable.

La charge liée à la provision est présentée dans le compte de résultat, nette de tout remboursement. Si l'effet de la valeur de l'argent est significatif, les provisions sont déterminées en actualisant les flux futurs de trésorerie attendus à un taux d'actualisation avant impôt qui reflète les appréciations actuelles par le marché de la valeur temps de l'argent, et, le cas échéant, les risques spécifiques au passif.

2.5.14. Instruments financiers dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour couvrir son exposition aux risques de taux d'intérêt variables résultant de ses activités financières et de sa politique de financement.

Les instruments financiers dérivés sont comptabilisés dès l'origine à leur juste valeur.

Lorsque les instruments dérivés remplissent les conditions pour être qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie, leurs variations de juste valeur sont comptabilisées en autres éléments du résultat global pour la part efficace et en autres produits ou charges financières pour la part inefficace. Le recyclage de la réserve de couverture de flux de trésorerie s'effectue dans le coût de l'endettement financier net. Les autres instruments dérivés sont comptabilisés en juste valeur par résultat, leurs variations de juste valeur étant constatée en autres produits ou charges financières.

2.5.15. Emprunts portant intérêts

Les emprunts produisant intérêts sont initialement comptabilisés à la juste valeur moins les coûts de transaction, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les intérêts des emprunts sont comptabilisés dans le coût de l'endettement financier.

Les emprunts sont ventilés en :

- passifs courants pour la part devant être remboursée dans les douze mois suivant la date de clôture ;
- passifs non courants pour les échéances dues à plus de douze mois.

2.5.16. Subventions d'investissement

Les subventions d'investissement sont présentées au passif du bilan en « Autres éléments non courants ». Elles sont reconnues en résultat au même rythme que les dotations aux amortissements des immobilisations qu'elles permettent de financer.

2.5.17. Dettes fournisseurs et autres créditeurs

Les dettes fournisseurs et autres créditeurs sont évaluées à leur juste valeur lors de la comptabilisation initiale, puis au coût amorti.

2.5.18. Reconnaissance des produits

Activité Exploitation

Le chiffre d'affaires comprend principalement les prestations de services relatives à l'hébergement, à la dépendance et aux activités de soins, qui sont comptabilisées au fur et à mesure de leur réalisation. Le montant des séjours en cours à la clôture de l'exercice et non encore facturés est valorisé au prix de la prestation.

Activité Immobilière

Dans le cadre du développement de son activité, LNA Santé est amené à effectuer des opérations immobilières de rénovation, d'agrandissement et de construction. Ces opérations sont réalisées à travers des sociétés foncières consolidées.

LNA Santé réalise plusieurs types d'opérations immobilières, traitées différemment sur le plan comptable :

1 – Cas des opérations de promotion sur des créations ou des extensions avec un promoteur extérieur

Le Groupe engage, à travers une société foncière, des coûts d'études et de faisabilité, qui sont refacturés ensuite à un promoteur externe au Groupe, avec un produit réalisé sur le contrat cédé. Le contrôle de ces services est transféré à ce promoteur au moment de la signature du contrat. Le produit sur l'opération est enregistré à la signature du contrat.

2 – Cas des opérations de promotion sur des créations réalisées en interne

Le Groupe, à travers une société foncière, joue un rôle de promoteur et conclut notamment des contrats de vente en état futur d'achèvement (VEFA) avec les investisseurs.

Ces contrats prévoient un transfert progressif du contrôle de l'immeuble au fur et à mesure de sa construction. Il en ressort que le chiffre d'affaires lié à ces opérations est reconnu en fonction de l'avancement du chantier sur la base des coûts engagés, y compris notamment le terrain.

3 – Cas des opérations de promotion sur des réhabilitations d'immobiliers acquis par le Groupe

Le Groupe peut être amené à céder, dans un délai inférieur à un an, l'ensemble immobilier acquis. Le prix de vente inclut des travaux de réhabilitation de l'existant. Dans ce cas, pour les projets en cours à la clôture de l'exercice, le produit est reconnu à l'avancement de l'opération. Le degré d'avancement est évalué par référence au niveau de commercialisation et aux travaux exécutés.

2.5.19. Paiements en actions

Attribution gratuite d'actions soumises à des conditions de performance

Conformément à la norme IFRS 2, la juste valeur des actions attribuées gratuitement est déterminée selon des méthodes adaptées à leurs caractéristiques. La juste valeur à la date d'attribution des options de souscription d'actions est comptabilisée en charges sur la ligne « Charges de personnel » sur la période d'acquisition des droits en contrepartie d'une augmentation des réserves consolidées.

Pour les attributions gratuites d'actions soumises à des conditions de performance, la période d'acquisition des droits correspond au délai le plus probable de réalisation des conditions de performance.

À chaque clôture, le Groupe évalue la probabilité de perte des droits aux actions attribuées gratuitement avant la fin de la période d'acquisition. Le cas échéant, l'impact de la révision de ces estimations est constaté en résultat avec en contrepartie une variation des réserves consolidées. Les conditions de performance ne sont pas révisées s'il s'agit de conditions de marché (celles-ci étant prises en compte en date d'attribution dans le cadre de l'évaluation à la juste valeur des instruments de capitaux propres qui seront remis).

2.5.20. Détermination du résultat opérationnel

Le compte de résultat est présenté par nature de charges.

Le résultat opérationnel est obtenu par différence des charges et des produits avant impôts autres que :

- les éléments de nature financière ;
- les résultats des entreprises associées ;
- les résultats des activités arrêtées ou en cours de cession.

La participation des salariés est intégrée dans les charges de personnel.

Les charges externes concernent principalement les charges d'honoraires, d'entretien et de sous-traitance.

Le résultat opérationnel courant est obtenu à partir du résultat opérationnel, corrigé des autres produits et charges et provisions pour risques et charges qui présentent un caractère inhabituel et significatif, à savoir :

- les résultats des évaluations des *goodwills* et actifs incorporels avec les éventuelles dépréciations constatées dans le cadre des tests de dépréciation ;
- charges de restructuration ;
- plus et moins-values de cessions (elles sont reclassées en résultat opérationnel courant à compter de l'exercice 2025) ;
- charges et produits résultant de litiges significatifs ;
- charges ponctuelles liées aux regroupements d'entreprises, dont frais d'acquisition.

2.5.21. Impôt sur le résultat

L'impôt sur le résultat (charge ou produit) comprend la charge ou le produit d'impôt exigible et la charge ou le produit d'impôt différé. L'impôt est comptabilisé en résultat sauf s'il se rattache à des éléments qui sont comptabilisés directement en capitaux propres ou en autres éléments du résultat global ; auquel cas il est comptabilisé en capitaux propres ou en autres éléments du résultat global.

L'impôt différé est calculé selon la méthode du report variable sur la base du taux voté ou quasi voté à la clôture des comptes par la juridiction compétente pour toutes les différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leurs bases fiscales.

Les actifs d'impôts différés ne sont comptabilisés que si leur récupération est jugée probable. S'il s'avérait que les bénéfices imposables futurs devenaient insuffisants pour conserver ces déficits, le Groupe limiterait l'activation de ces impôts différés.

Les actifs d'impôts différés potentiels attachés aux déficits reportables existant à la date d'acquisition, dont l'utilisation est jugée probable, sont comptabilisés à la date de prise de contrôle.

L'impôt exigible est constitué :

- du montant estimé de l'impôt dû au titre du bénéfice imposable d'une période, déterminé en utilisant les taux d'impôt qui ont été adoptés à la date de clôture ;
- et de tout ajustement du montant de l'impôt exigible au titre des périodes précédentes.

La société LNA Santé a opté pour le régime d'intégration fiscale vis-à-vis de certaines de ses filiales. Chacune de ces sociétés calcule l'impôt dont elle est redevable et reverse ce montant à la Société mère.

Concernant la Contribution Économique Territoriale (CET), le Groupe comptabilise la cotisation foncière des entreprises (CFE) en charges opérationnelles et la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) en impôt sur le résultat, sur la ligne « Charges d'impôt » du compte de résultat.

2.5.22. Résultat par action

Le résultat net par action est calculé en divisant le résultat net consolidé du Groupe par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de la période.

Le résultat net dilué par action est calculé en supposant l'exercice de l'ensemble des options existantes présentant un caractère dilutif.

Les actions dont l'émission est conditionnelle ne sont incluses dans le calcul du résultat dilué par action que si, à la clôture de la période considérée, les conditions d'acquisition sont réunies.

2.5.23. Secteurs opérationnels

Le Groupe applique la norme IFRS 8 relative aux secteurs opérationnels.

La norme IFRS 8 requiert de présenter des secteurs opérationnels correspondant aux activités dont la direction du Groupe suit la performance.

Dans ce cadre, le Groupe présente les indicateurs opérationnels utilisés pour le suivi de la performance suivants : le chiffre d'affaires, l'EBITDA [(1)] et l'EBITDA retraité IFRS 16.

Un secteur opérationnel est une composante du Groupe LNA Santé :

- qui s'engage dans des activités susceptibles de lui faire percevoir des produits et supporter des charges (y compris les produits et les charges liés aux transactions avec d'autres composantes de la même entité) ;
- dont les résultats opérationnels sont régulièrement examinés par la Direction du Groupe afin de prendre des décisions quant aux ressources à affecter au secteur et d'évaluer ses performances ;
- pour laquelle des informations financières distinctes sont disponibles.

Les secteurs opérationnels ainsi définis et suivis par le management du Groupe sont les suivants :

- Médico-Social France ;
- Sanitaire France ;
- International Métier ;
- Immobilier ;
- Autres activités non significatives.

3. Périmètre de consolidation

Au 31 décembre 2025, le Groupe consolidé LNA Santé se compose de 114 sociétés. Le périmètre des sociétés ainsi que les méthodes de consolidation sont décrits en Note 35 du présent document.

Sur l'exercice 2025, le Groupe a acquis la société Les Enfants D'Abord, exploitant une crèche à Ruaudin (72).

Le Groupe a également procédé à la fusion simplifiée de 4 établissements dans d'autres sociétés du Groupe, ainsi qu'à la dissolution d'une société immobilière.

Les impacts de ces variations de périmètre sont présentés en Note 12.2.

4. Evénements postérieurs à la clôture

ACQUISITIONS ET DEVELOPPEMENT

En mars 2026, LNA Santé a conclu l'acquisition de 175 lits d'EHPAD situés en Auvergne-Rhône-Alpes pour lesquels un protocole avait été conclu en juillet 2025. Ce même protocole est toujours en cours pour l'acquisition de 80 lits d'EHPAD situés en Auvergne-Rhône-Alpes et 287 lits d'EHPAD situés en Provence-Alpes-Côte d'Azur, la date d'acquisition dépendant de l'obtention des autorisations nécessaires auprès des autorités.

Ces investissements permettront au Groupe de poursuivre le développement de son offre dans ces deux régions dans le respect des orientations du projet d'entreprise et de son plan de croissance à long terme.

(1) L'EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation 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.

Notes sur les principaux postes des états financiers

NOTE 1. Chiffre d'affaires 277

NOTE 2. Charges de personnel 277

NOTE 3. Charges externes 278

NOTE 4. Dotations nettes aux amortissements, dépréciations et provisions 278

NOTE 5. Autres produits et charges d'exploitation 278

NOTE 6. Autres produits et charges opérationnels 279

NOTE 7. Coût de l'endettement financier net 279

NOTE 8. Autres produits et charges financiers 280

NOTE 9. Impôt sur les résultats 280

9.1. Ventilation impôt exigible – impôt différé 280
9.2. Justification de la charge d'impôt 281

NOTE 10. Sociétés mises en équivalence 281

NOTE 11. Résultat par action et résultat dilué par action 281

NOTE 12. Goodwills 282

12.1. Variations des goodwills 282
12.2. Détail des acquisitions et cessions de filiales 282

NOTE 13. Immobilisations incorporelles 284

13.1. Variations des immobilisations incorporelles 284
13.2. Variations des autorisations d'exploiter 284

NOTE 14. Immobilisations corporelles 285

NOTE 15. Actifs financiers non courants 285

NOTE 16. Droits d'utilisation des contrats de location et obligations locatives 286

NOTE 17. Impôts différés 287

NOTE 18. Stocks et en-cours de production 288

NOTE 19. Actifs sur contrats, clients et comptes rattachés 288

NOTE 20. Autres actifs courants 289

NOTE 21. Trésorerie nette présentée dans le tableau de flux de trésorerie 289

NOTE 22. Capitaux propres du Groupe 289

22.1. Composition du capital social 289
22.2. Prime d'émission 289
22.3. Actions Propres 289
22.4. Dividendes 290
22.5. Réserves consolidées 290
22.6. Titres par catégorie 290

NOTE 23. Engagements de retraite et avantages assimilés 290

NOTE 24. Provisions pour risques courantes 291

NOTE 25. Emprunts et dettes financières 292

25.1. Variation des dettes 293
25.2. Analyse des dettes courantes et non courantes 294
25.3. Échéances des dettes 294
25.4. Structure financière 295
25.5. Covenants bancaires 295

NOTE 26. Autres éléments non courants 296

NOTE 27. Autres passifs courants 296

NOTE 28. Instruments dérivés 296

NOTE 29. Contrats de construction 297

NOTE 30. Engagements hors bilan 297

30.1. Engagements donnés et reçus 297
30.2. Actifs et passifs éventuels 298

NOTE 31. Autres informations 298

31.1. Secteurs opérationnels 298
31.2. Parties liées 299
31.3. Rémunération des dirigeants 299

NOTE 32. Gestion des risques financiers 300

32.1. Risques de change 300
32.2. Risques de taux 300
32.3. Risques sur actions 300
32.4. Risques de liquidité 300
32.5. Risques de solvabilité et rating 301
32.6. Risques relatifs aux engagements hors bilan 301

NOTE 33. Actifs et passifs financiers 301

NOTE 34. Analyse du tableau des flux de trésorerie 303

34.1. Amortissements et provisions 303
34.2. Variation du besoin en fonds de roulement 303

NOTE 35. Périmètre de consolidation au 31 décembre 2025 304

Note 1. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe se décompose de la manière suivante :

En milliers d'euros	Notes	2025	2024
Activité Exploitation		**878 500**	**793 947**
Médico-Social France	**31.1**	**328 414**	**300 780**
EHPAD Élégance		269 635	250 673
EHPAD Confort		58 779	50 107
Sanitaire France	**31.1**	**501 259**	**447 503**
SMR/PSY		362 970	334 630
HAD		138 288	112 874
International Métier	**31.1**	**41 894**	**38 901**
Belgique		35 233	33 791
Pologne		6 661	5 110
Autres	**31.1**	**6 934**	**6 762**
Activité Immobilier	**31.1**	**34 169**	**12 657**
TOTAL		**912 670**	**806 604**

Le chiffre d'affaires lié à l'activité Exploitation est reconnu à mesure que les services sont rendus. Sa variation provient principalement des revalorisations tarifaires sur les différentes activités, de l'augmentation du volume de patients, notamment sur les HAD, ainsi que du reclassement des financements de mesures sociales des EHPAD auparavant distincts et présentés en déduction des charges de personnel dans les comptes 2024 (cf. Note 2). Au 31 décembre 2024, le montant des financements de mesures sociales 2024 présentés en déduction des charges de personnel s'élevait à 18 131 milliers d'euros.

Le chiffre d'affaires lié à l'activité Immobilier est reconnu selon la méthode de l'avancement comme précisé dans le paragraphe 2.5.18. Au 31 décembre 2025, aucune prestation ne fait l'objet d'un acte de vente en VEFA. Les prestations ayant fait l'objet d'un acte de vente en VEFA l'année précédente ont été reprises pour un montant de 1 174 milliers d'euros, à la suite de la livraison de l'EHPAD de Meaux. Par ailleurs, deux ensembles immobiliers ont été cédés en 2025 en crédit-bail pour un montant de 13,6 millions d'euros, sans reconnaissance de chiffre d'affaires.

Note 2. Charges de personnel

	2025			2024		
En milliers d'euros	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Salaires et traitements [1]	(377 075)	(2 087)	(379 163)	(316 363)	(2 243)	(318 606)
Paiements en actions	(856)		(856)	(744)		(744)
Charges sociales	(138 013)	(861)	(138 874)	(119 549)	(913)	(120 461)
Participation des salariés	(12 181)	(36)	(12 217)	(10 277)	(31)	(10 308)
Provision engagements de retraite	(1 306)	(4)	(1 310)	(457)	1	(456)
TOTAL	**(529 431)**	**(2 989)**	**(532 420)**	**(447 390)**	**(3 185)**	**(450 576)**
Effectifs salariés par sexe (Équivalent Temps Plein Moyen)			**8 406**			**8 045**
Hommes			1 484			1 392
Femmes			6 922			6 653
Effectifs salariés par catégorie professionnelle (Equivalent Temps Plein Moyen)			**8 406**			**8 045**
Cadres et professions supérieures			1 002			943
Employés			7 404			7 102

(1) Les « Salaires et traitements » incluent en 2025, les charges d'intérim et de personnel libéral pour 22 169 milliers d'euros. Ces charges étaient présentées sur la ligne « Charges externes » en 2024 et représentaient 20 756 milliers d'euros.

Après reclassement des charges d'intérim et de personnel libéral, la variation des charges de personnel provient essentiellement de la croissance de l'activité sur le secteur Sanitaire (SMR et HAD) et du reclassement des financements de mesures sociales EHPAD auparavant distincts et présentés en déduction des charges de personnel (cf. Note 1). Le montant des financements de mesures sociales 2024 présentés en déduction des charges de personnel au 31 décembre 2024 s'élevait à 18 131 milliers d'euros.

Note 3. Charges externes

Les charges externes du Groupe s'établissent à 81 036 milliers d'euros au 31 décembre 2025, après reclassement des charges d'intérim et de personnel libéral sur la ligne « Charges de personnel ». Elles s'établissaient à 98 110 milliers d'euros en 2024 et 77 353 milliers d'euros après reclassement des charges d'intérim et de personnel libéral.

Elles concernent principalement la sous-traitance pour 19 145 milliers d'euros (contre 19 057 milliers d'euros l'an passé), les charges d'entretien et réparations pour 17 051 milliers d'euros (contre 15 176 milliers d'euros l'an passé) et les honoraires pour 11 763 milliers d'euros (contre 12 640 milliers d'euros au 31 décembre 2024, 28 570 milliers d'euros avant reclassement des charges d'intérim et de personnel libéral). Leur augmentation est principalement liée à celle de l'activité.

Note 4. Dotations nettes aux amortissements, dépréciations et provisions

	2025			2024		
En milliers d'euros	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Immobilisations incorporelles	(1 510)		(1 510)	(1 530)		(1 530)
Immobilisations corporelles	(17 749)	(5 000)	(22 749)	(15 997)	(5 001)	(20 998)
Droits d'utilisation	(59 502)	(350)	(59 853)	(59 997)	(350)	(60 348)
Dotations nettes aux amortissements et dépréciations	**(78 761)**	**(5 351)**	**(84 112)**	**(77 525)**	**(5 352)**	**(82 876)**
Dotations nettes aux provisions	**(1 145)**	**0**	**(1 145)**	**1 074**	**60**	**1 134**
TOTAL	**(79 907)**	**(5 351)**	**(85 257)**	**(76 451)**	**(5 291)**	**(81 742)**

L'augmentation des dotations nettes aux amortissements et dépréciations provient essentiellement des investissements réalisés en 2025 ainsi que de l'actualisation des provisions pour risques et charges.

Note 5. Autres produits et charges d'exploitation

	2025			2024		
En milliers d'euros	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Subventions d'exploitation	15 229		15 229	16 935		16 935
Plus-et-moins values des éléments d'actifs cédés	(66)	2	(64)			-
Autres produits	4 717	159	4 876	4 345	376	4 720
Autres charges	(4 035)	(1 023)	(5 058)	(4 692)	(1 475)	(6 167)
TOTAL	**15 844**	**(861)**	**14 983**	**16 915**	**(1 095)**	**15 820**

Le poste « Autres produits » est constitué principalement de reprises en résultat de subventions d'investissement, d'indemnités d'assurances et de produits liés à des créances clients et dettes fournisseurs sur l'activité Exploitation.

Le poste « Autres charges » est constitué principalement de pertes liées à des créances clients, à des dénouements de litiges et à des dotations aux dépréciations de stocks immobiliers.

En 2025, les plus-et-moins-values des éléments d'actifs cédés ont été reclassés d'autres produits et charges opérationnels vers autres produits et charges d'exploitation.

Note 6. Autres produits et charges opérationnels

	2025			2024		
En milliers d'euros	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Autres produits	390		390	7 145	30	7 174
Reprises sur provisions	2 218		2 218	7	98	105
Autres produits opérationnels	**2 608**		**2 608**	**7 152**	**127**	**7 280**
Autres charges	(1 434)	(150)	(1 584)	(2 179)	(345)	(2 524)
Dotations aux provisions	(6 296)	(1 320)	(7 616)	(6 973)	(4 351)	(11 323)
Autres charges opérationnelles	**(7 730)**	**(1 470)**	**(9 200)**	**(9 151)**	**(4 696)**	**(13 847)**
TOTAL	**(5 122)**	**(1 470)**	**(6 592)**	**(1 999)**	**(4 568)**	**(6 567)**

En 2025, le poste « Autres produits » est constitué principalement d'un produit d'assurance suite à un sinistre pour 313 milliers d'euros. Les dépenses associées sont présentées dans le poste « Autres charges ».

En 2025, le poste « Reprises sur provisions » comprend essentiellement une reprise sur dépréciation d'autorisations d'exploiter sur le secteur Sanitaire France pour 2 000 milliers d'euros et des reprises de provisions concernant des départs de site pour 218 milliers d'euros.

En 2025, le poste « Autres charges » inclut les frais liés aux regroupements d'entreprises pour un montant de 464 milliers d'euros (cf. Note 12), les frais liés à la stratégie de financement du Groupe pour 807 milliers d'euros ainsi que des dépenses liées à un sinistre pour 313 milliers d'euros.

En 2025, le poste « Dotations aux provisions » comprend essentiellement des dépréciations de *goodwills* sur le secteur Sanitaire pour 4 725 milliers d'euros et sur le secteur Immobilier pour 920 milliers d'euros, des dépréciations d'actifs immobiliers pour 400 milliers d'euros et des risques liés à des départs de site pour 1 571 milliers d'euros.

En 2024, le poste « Autres produits » était constitué principalement d'un badwill lié à l'acquisition de l'HAD Saint-Sauveur pour 4 951 milliers d'euros et des diminutions d'obligations locatives et des droits d'utilisation liés à des résiliations de baux pour 296 milliers d'euros, ainsi que les produits de cessions d'actif pour 1 928 milliers d'euros.

En 2024, le poste « Autres charges » comprenait essentiellement les frais liés aux regroupements d'entreprises pour un montant de 892 milliers d'euros, ainsi que les valeurs comptables des actifs cédés pour 1 243 milliers d'euros.

En 2024, le poste « Dotations aux provisions » incluait des dépréciations de *goodwills* et d'autorisations d'exploiter sur le secteur Sanitaire pour 5 634 milliers d'euros, des dépréciations d'actifs immobiliers pour 4 351 milliers d'euros et des risques liés à des départs de site pour 1 338 milliers d'euros.

Note 7. Coût de l'endettement financier net

	2025			2024		
En milliers d'euros	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Intérêts des dettes financières [1]	(8 624)	(4 668)	(13 291)	(8 862)	(4 789)	(13 651)
Intérêts des dettes locatives	(16 409)	(36)	(16 445)	(15 700)	(46)	(15 746)
Compte de liaison	1 753	(1 753)		2 726	(2 726)	
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	**(23 279)**	**(6 457)**	**(29 737)**	**(21 836)**	**(7 561)**	**(29 397)**
Produits issus des placements financiers	228		228	401		401
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	**(23 051)**	**(6 457)**	**(29 509)**	**(21 435)**	**(7 561)**	**(28 996)**

(1) Les intérêts des dettes financières intègrent au 31 décembre 2025 un effet du coût amorti des frais d'émission de dettes pour 451 milliers d'euros (cf. Note 25.1), comme au 31 décembre 2024.

La hausse du coût de l'endettement financier net provient principalement de l'augmentation du coût marginal d'endettement appliqué aux renouvellements et aux nouveaux contrats de location et du surcoût des instruments financiers (remplacement d'anciennes couvertures peu coûteuses et aplatissement de la courbe des taux).

Note 8. Autres produits et charges financiers

	2025			2024		
En milliers d'euros	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Produits financiers issus des variations de juste valeur des actifs et passifs financiers						
• instruments financiers dérivés				24		24
Gains de change	197		197	326		326
Autres produits financiers	1 040	36	1 076	1 546	46	1 591
Produits financiers	**1 237**	**36**	**1 273**	**1 896**	**46**	**1 942**
Charges financières issues des variations de juste valeur des actifs et passifs financiers						
• instruments financiers dérivés	(251)		(251)	(153)		(153)
Pertes de change	(8)		(8)	(118)		(118)
Dotations aux provisions à caractère financier	(404)	(1)	(405)	(955)	(1)	(956)
Autres charges financières	(15)		(15)	(10)	(2)	(12)
Charges financières	**(677)**	**(1)**	**(678)**	**(1 236)**	**(3)**	**(1 239)**
Autres produits et charges financières	**560**	**35**	**595**	**660**	**43**	**703**

La variation des autres produits et charges financiers est principalement liée à la baisse des autres produits financiers ainsi qu'à la diminution des dotations aux provisions à caractère financier.

Note 9. Impôt sur les résultats

9.1. Ventilation impôt exigible – impôt différé

	2025			2024		
En milliers d'euros	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Impôt exigible	(14 379)	(170)	(14 549)	(13 204)	420	(12 784)
Impôt différé	(173)	664	491	84	1 677	1 761
TOTAL	**(14 552)**	**493**	**(14 058)**	**(13 120)**	**2 098**	**(11 023)**

À compter de l'exercice ouvert le 1er janvier 2025, le Groupe entre dans le champ d'application des règles Pilier 2 défini par l'OCDE pour une imposition minimale mondiale, tel qu'adopté en France, juridiction fiscale dans laquelle LNA Santé est la société mère ultime du groupe.

En vertu de la législation Pilier 2, le Groupe peut être tenu de payer un impôt complémentaire pour la différence entre son taux d'imposition effectif GloBE par juridiction et le taux minimum de 15 %.

Au 31 décembre 2025, le Groupe s'est assuré de respecter les conditions permettant de bénéficier des mesures transitoires, le dispensant ainsi de payer un impôt complémentaire. Ainsi pour l'exercice 2025, l'application de Pilier 2 n'a aucun impact sur la détermination de la charge d'impôt.

9.2. Justification de la charge d'impôt

En milliers d'euros	2025	2024
Résultat avant impôt des sociétés intégrées	**39 826**	**34 116**
Taux d'impôt de la Société consolidante	25,83%	25,83%
Charge d'impôt théorique	**(10 287)**	**(8 812)**
Différences permanentes	**(3 771)**	**(2 211)**
• Effets de la CVAE [1]	(1 622)	(1 402)
• Autres décalages permanents	(800)	(881)
• Effets de la comptabilisation en résultat des goodwills et dépréciations	(1 458)	801
• Taxation sur dividendes	(106)	(98)
• Effets de la non-reconnaissance des impôts différés sur déficits	135	(858)
• Écart de taux	80	227
Charge d'impôt effective	**(14 058)**	**(11 023)**
Impôt comptabilisé (charge)	**(14 058)**	**(11 023)**
Taux d'impôt effectif	**35,3%**	**32,3%**

(1) La CVAE est présentée sur la ligne « charges d'impôt » du compte de résultat.

La hausse du taux d'impôt effectif correspond essentiellement à la comptabilisation en 2024 du badwill lié à l'acquisition de l'HAD Saint-Sauveur.

Note 10. Sociétés mises en équivalence

En milliers d'euros	31/12/2025	31/12/2024
Valeur au bilan à l'ouverture	**12 100**	**11 470**
Entrées de périmètre	-	800
Quote-part de résultat	(51)	(170)
Dividendes versés	-	-
Valeur au bilan à la clôture	**12 049**	**12 100**

Les sociétés mises en équivalence sont individuellement non significatives. Pour cette raison, les principaux éléments du compte de résultat, depuis leur date d'acquisition, sont présentés de façon agrégée :

En milliers d'euros	2025
Chiffre d'affaires y compris opérations internes	26 448
Résultat net	(356)

Note 11. Résultat par action et résultat dilué par action

	2025	2024
Résultat net part du groupe *(en milliers d'euros)*	**24 145**	**21 816**
Résultat par action avant dilution		
• Résultat par action *(en euros)*	2,3535	2,1335
• Nombre moyen d'actions en circulation *(en milliers)* [1]	10 259	10 225
Résultat par action après dilution		
• Résultat par action *(en euros)*	2,3535	2,1335
• Nombre moyen d'actions en circulation *(en milliers)* [2]	10 259	10 225

(1) Pour la période close au 31 décembre 2025, le nombre moyen d'actions en circulation après neutralisation des actions d'auto-détention s'élève à 10 259 milliers contre 10 225 milliers pour la période close au 31 décembre 2024.
(2) Le nombre moyen d'actions en circulation utilisé pour le calcul du résultat par action dilué ne comprend pas d'actions potentiellement dilutives au 31 décembre 2025.

Note 12. Goodwills

12.1. Variations des goodwills

En milliers d'euros	31/12/2024	Acquisitions Dotations	Cessions Sorties	31/12/2025
Sanitaire France	69 312	(4 725)		64 587
Médico-Social France	56 496			56 496
International Métier	7 600			7 600
Immobilier	3 621	(920)		2 701
Autres	387	453		840
Valeur nette	**137 416**	**(5 192)**	**-**	**132 224**

Les mouvements de l'exercice 2025 concernent :

- la comptabilisation d'un goodwill de 453 milliers d'euros suite à l'acquisition de la crèche Les Enfants d'Abord.
- des pertes de valeur identifiées pour 5 645 milliers d'euros, dont 4 725 milliers d'euros sur le secteur Sanitaire et 920 milliers d'euros sur le secteur Immobilier.

La marge des tests de dépréciation (écart entre la valeur d'utilité et la valeur nette au bilan) a fait l'objet d'analyses de sensibilité au 31 décembre 2025 en fonction des principaux paramètres incluant :

- le taux d'actualisation : sa hausse pour 50 points de base entraînerait une diminution de la marge des tests de - 68,3 millions d'euros, sans constatation de dépréciation complémentaire des *goodwills* ;
- le taux de croissance à l'infini : sa baisse pour 50 points de base entraînerait une diminution de la marge des tests de - 41,1 millions d'euros, sans constatation de dépréciation complémentaire des *goodwills* ;
- le taux d'investissement en maintien de l'actif : sa hausse pour 50 points de base entraînerait une diminution de la marge des tests de - 33,3 millions d'euros, sans constatation de dépréciation complémentaire des *goodwills* ;
- la marge d'EBITDA [1] sur chiffre d'affaires : sa baisse pour 100 points de base entraînerait une diminution de la marge des tests de - 98,6 millions d'euros, sans constatation de dépréciation complémentaire des *goodwills*.

Ces variations chiffrées constituent des variations raisonnablement possibles des hypothèses clés économiques et opérationnelles.

12.2. Détail des acquisitions et cessions de filiales

Les variations de périmètre de la période sont décrites au paragraphe 3 « Périmètre de consolidation » des annexes.

Les frais d'acquisition et de cession des opérations figurent en autres charges opérationnelles et s'élèvent à 464 milliers d'euros (cf. Note 6).

Ces opérations ne sont pas soumises à un complément de prix éventuel. En revanche, le prix pourra être ajusté sur la base de l'arrêté des comptes définitifs à la date d'acquisition en application du contrat d'acquisition. Les montants affectés aux actifs et passifs identifiables sont susceptibles d'être modifiés dans un délai de douze mois à compter de la date d'acquisition.

S'agissant des autorisations d'exploiter, elles ont été évaluées sur la base des flux de trésorerie actualisés et, par ailleurs, de multiples portant sur des actifs comparables.

(1) L'EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation 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.

Les filiales acquises au cours de l'exercice sont individuellement non significatives. Pour cette raison, les bilans d'ouverture en IFRS à la date d'acquisition sont présentés de façon agrégée. Les opérations d'acquisition s'analysent de la manière suivante :

31/12/2025	Acquisitions
Immobilisations incorporelles	1 209
Immobilisations corporelles	135
Autres actifs financiers	(674)
Actifs non courants	**670**
Créances d'exploitation	113
Autres actifs courants	21
Trésorerie et équivalents de trésorerie	135
Actifs courants	**269**
TOTAL DES ACTIFS ACQUIS/CÉDÉS	**939**
Autres éléments non courants	69
Emprunts et dettes financières	29
Dettes d'exploitation	68
Autres passifs courants	(454)
Actifs nets acquis/cédés	**1 226**
Intérêts minoritaires	-
Actifs nets part du Groupe	**1 226**
Contrepartie transférée	(1 679)
Goodwill	**453**

Le flux net de trésorerie sur les acquisitions et cessions de filiales, comprenant les prix payés et reçus, la trésorerie nette des filiales acquises et cédées, s'élève à 1 545 milliers d'euros.

Les données estimées des sociétés acquises depuis le 1er janvier 2025 sont les suivantes :

En milliers d'euros	Total
Chiffre d'affaires y compris opérations internes	871
Résultat net	52

Les contributions au résultat de la période des sociétés acquises, depuis leur date d'acquisition, sont les suivantes :

En milliers d'euros	Total
Chiffre d'affaires contributif	145
Résultat net contributif	6

Note 13. Immobilisations incorporelles

13.1. Variations des immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles concernent uniquement l'activité Exploitation.

En milliers d'euros	31/12/2024	Acquisitions Dotations	Cessions Reprises	Var. Périmètre	Autres Mouvements [1]	31/12/2025
Concessions, brevets	20 047	1 021	(423)	4	114	20 763
Autorisations d'exploiter	443 078			1 340		444 418
Autres immobilisations incorporelles	280	13			6	299
Immobilisations incorporelles en cours	621	874		(131)	(111)	1 253
Valeurs brutes	**464 026**	**1 908**	**(423)**	**1 213**	**10**	**466 734**
Amort. concessions, brevets	16 688	1 502	(416)	4	2	17 780
Amort. autres immobilisations incorporelles	258	8				267
Amortissements	**16 946**	**1 510**	**(416)**	**4**	**2**	**18 046**
Perte de valeur des autorisations d'exploiter	5 999		(2 000)			3 999
Valeurs nettes	**441 080**	**398**	**1 993**	**1 209**	**7**	**444 688**

(1) Les autres mouvements correspondent principalement à des reclassements de poste à poste.

La plupart des immobilisations incorporelles sont acquises soit directement soit par voie de regroupement d'entreprises. Le Groupe dispose d'immobilisations incorporelles (logiciels) générées en interne pour une valeur brute 1 508 milliers d'euros au 31 décembre 2025, comme l'an passé.

L'essentiel des immobilisations incorporelles acquises correspond aux autorisations d'exploiter. Celles-ci sont accordées en principe pour une durée de 15 ans mais elles se renouvellent par tacite reconduction, sauf en cas de non-respect de la réglementation. Leur durée de vie a donc été considérée comme indéfinie.

Il n'existe aucune immobilisation incorporelle dont la propriété est soumise à restriction.

13.2. Variations des autorisations d'exploiter

En milliers d'euros	31/12/2024	Acquisitions Dotations	Cessions Reprises	Var. Périmètre	31/12/2025
Sanitaire France	290 095				290 095
Médico-Social France	144 513			1 340	145 853
International Métier	7 617				7 617
Autres	853				853
Valeur brute	**443 078**	**-**	**-**	**1 340**	**444 418**
Perte de valeur	5 999		(2 000)		3 999
Valeur nette	**437 079**	**-**	**2 000**	**1 340**	**440 419**

La variation des autorisations d'exploiter est consécutive au rachat d'autorisations complémentaires pour l'EHPAD de Meaux livré en juin 2025.

Le Groupe a procédé aux tests de dépréciation décrits dans le paragraphe 2.5.5 « Perte de valeur des *goodwills* et immobilisations incorporelles ».

Ces tests ont entraîné la comptabilisation d'une reprise de dépréciation de 2 000 milliers d'euros au 31 décembre 2025.

Une variation raisonnablement possible des hypothèses clés, à savoir de plus ou moins 0,50 % du taux de croissance, du taux d'actualisation ou du taux d'investissement en maintien de l'actif et de plus ou moins 1,00 % de la marge d'EBITDA [1] sur chiffre d'affaires, n'entraînerait pas la constatation d'une perte de valeur complémentaire dans chacun des secteurs opérationnels.

(1) L'EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation 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.

Note 14. Immobilisations corporelles

En milliers d'euros	31/12/2024	Acquisitions Dotations	Cessions Reprises	Var. Périmètre	Autres Mouvements [1]	31/12/2025
Terrains	11 634	186			3 060	14 880
Constructions	190 429	246	(2 920)		44 795	232 549
Installations techniques	18 716	2 137	(265)	42	(969)	19 662
Autres immobilisations corporelles	148 276	13 411	(4 330)	462	7 767	165 585
Immobilisations en cours	3 309	666	(19)		(418)	3 538
Valeur brutes	**372 364**	**16 646**	**(7 534)**	**504**	**54 234**	**436 215**
Terrain	507	79				587
Constructions	92 632	10 059	(2 941)		11 685	111 435
Installations techniques	11 964	1 478	(258)	40	(654)	12 571
Autres immobilisations corporelles	103 190	11 583	(4 158)	328	665	111 608
Amortissements	**208 293**	**23 199 [2]**	**(7 356)**	**369**	**11 696**	**236 201**
Perte de valeur						
Valeurs nettes	**164 070**	**(6 553)**	**(178)**	**136**	**42 539**	**200 014**
Dont Exploitation	96 444					135 538
Dont Immobilier	67 626					64 476

(1) Les autres mouvements correspondent à des reclassements de poste à poste, à la comptabilisation des actifs immobiliers pris en crédit-bail pour 33 105 milliers d'euros, à des réaffectations d'actifs corporels pour 9 230 milliers d'euros et aux écarts de conversion pour 215 milliers d'euros.
(2) Dont 22 749 milliers d'euros comptabilisés en résultat opérationnel courant cf. Note 4.

Il n'existe aucune restriction concernant les titres de propriété d'immobilisations corporelles. Il n'a pas été révélé de perte de valeur des immobilisations corporelles.

Les autres immobilisations corporelles comprennent principalement des agencements divers, des dispositifs médicaux immobilisables ainsi que du matériel de bureau.

Les acquisitions de l'exercice pour 16 646 milliers d'euros, nettes des subventions d'investissement accordées sur l'exercice pour 5 520 milliers d'euros, s'élèvent à 11 126 milliers d'euros. Les subventions d'investissement sont comptabilisées au bilan en autres éléments non courants.

Note 15. Actifs financiers non courants

En milliers d'euros	31/12/2024	Acquisitions/ Augmentations	Diminutions	Var. Périmètre	Variations de juste valeur	Autres Mouvements	31/12/2025
Titres non consolidés	2 615	282	(225)			250	2 922
Prêts	244	1	(13)				233
Dépôts et cautionnements	1 404	170	(157)	(674)		(48)[1]	695
Instruments dérivés - actifs	895				(544)	355[1]	706
Autres actifs financiers non courants	168		(10)				158
Valeurs brutes	**5 326**	**453**	**(405)**	**(674)**	**(544)**	**557**	**4 713**
Dépréciation	-	27					27
Valeurs nettes	**5 326**	**426**	**(405)**	**(674)**	**(544)**	**557**	**4 686**
Dont Exploitation	5 164						4 523
Dont Immobilier	162						163

(1) Les autres mouvements sur les dépôts et cautionnements et les instruments dérivés - actifs correspondent au reclassement de leur part courante.

Le détail des titres non consolidés se présente ainsi :

En milliers d'euros	31/12/2025	31/12/2024
SC Financière Vertavienne	774	774
LNA Ensemble	1 091	1 089
Codoc	400	400
Parts sociales Crédit Coopératif	306	306
Goud Santé	250	-
Autres	101	46
Titres non consolidés	**2 922**	**2 615**

Le Groupe ne détient pas le contrôle sur ces sociétés. Il n'existe aucun contrat entre le Groupe et ces sociétés.

La ligne « Dépréciation » correspond à la dépréciation de dépôts et cautionnements.

L'échéancier des actifs financiers non courants s'analyse comme suit :

Échéancier	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Valeurs brutes au 31/12/2025	1 547	3 165	4 713
Valeurs brutes au 31/12/2024	2 613	2 713	5 326

Note 16. Droits d'utilisation des contrats de location et obligations locatives

Les droits d'utilisation concernent en totalité des locations immobilières.

La variation des droits d'utilisation s'analyse ainsi :

En milliers d'euros	31/12/2024	Entrées d'actifs	Amortissements et pertes de valeur	Résiliations	Effet des réévaluations d'hypothèses	Autres variations	31/12/2025
Valeur brute des droits d'utilisation	724 964	16 534		(4 464)	43 666	(31 219)	749 482
Amortissements des droits d'utilisation	(325 195)		(59 853)	3 933		10 850	(370 266)
Dépréciation des droits d'utilisation	-						-
TOTAL DES DROITS D'UTILISATION NETS	**399 768**	**16 534**	**(59 853)**	**(531)**	**43 666**	**(20 369)**	**379 216**
Dont Exploitation	398 337						378 135
Dont Immobilier	1 431						1 081

Les autres variations correspondent au reclassement en immobilisations corporelles des ensembles immobiliers pris en crédit-bail.

L'effet des réévaluations d'hypothèses comprend la réévaluation des droits d'utilisation à la suite de la ré-indexation annuelle des loyers pour 11 639 milliers d'euros, et des réestimations de la durée probable de contrats (hypothèses d'exercice d'options de renouvellement principalement) pour 32 027 milliers d'euros.

L'impact net des résiliations pour 77 milliers d'euros figure au compte de résultat dans le poste « Autres produits et charges opérationnels ».

La variation des dettes locatives s'analyse ainsi :

En milliers d'euros	31/12/2024	Entrées d'actifs	Remboursement	Résiliations	Effet des réévaluations d'hypothèses	Autres variations	31/12/2025
Dette locative	440 680	16 534	(59 095)	(607)	43 666	(19 102)	422 075
TOTAL DES OBLIGATIONS LOCATIVES	**440 680**	**16 534**	**(59 095)**	**(607)**	**43 666**	**(19 102)**	**422 075**
Dont Exploitation	439 101						420 868
Dont Immobilier	1 579						1 207
Dont non courant	380 613						360 716
Dont courant	60 067						61 359

Les autres variations correspondent au reclassement en dettes financières de crédit-bail des engagements relatifs aux ensembles immobiliers pris en crédit-bail.

Les échéances des obligations locatives au 31 décembre 2025 sont les suivantes :

Échéancier (en milliers d'euros)	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Durée résiduelle des dettes locatives	61 359	204 338	156 379	422 075

Les échéances des paiements restant à effectuer sur les contrats de location en cours sont les suivantes :

Échéancier (en milliers d'euros)	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Loyers restant à rembourser	76 489	247 362	178 359	502 210

Note 17. Impôts différés

En milliers d'euros	31/12/2024	Résultat	Autres éléments du résultat global	Autres Mouvements	31/12/2025
Impôts différés actifs	4 294	1 393	(24)		5 663
Impôts différés passifs	(83 545)	(902)	442	408	(83 597)
Impôts différés nets	**(79 251)**	**491**	**418**	**408**	**(77 933)**

Les impôts différés nets relatifs aux opérations immobilières s'élèvent à 2 828 milliers d'euros au 31 décembre 2025 contre 2 165 milliers d'euros au 31 décembre 2024.

En milliers d'euros	31/12/2024	Résultat	Capitaux propres	Autres mouvements	31/12/2025
Divergences fiscales	2 411	569			2 981
Contrats de location	10 997	323			11 320
Autres opérations	(495)	15	418	408	346
Autorisations d'exploiter	(84 455)	(784)			(85 239)
Écart d'évaluation constructions	(5 899)	367			(5 532)
Écart d'évaluation stock immobilier	(1 810)				(1 810)
Impôts différés nets	**(79 251)**	**491**	**418**	**408**	**(77 933)**

Au 31 décembre 2025, seuls les déficits fiscaux générés de la société polonaise, des sociétés belges non couverts par le régime fiscal de transfert intra-groupe et des sociétés françaises hors du périmètre d'intégration fiscale dont le plan d'affaires est actuellement déficitaire n'ont pas été activés, pour un impôt estimé à 4,7 millions d'euros, contre un montant de 5,0 millions d'euros au 31 décembre 2024. Ces déficits n'ont pas été activés compte tenu des incertitudes sur leur recouvrabilité dans un délai proche.

Note 18. Stocks et en-cours de production

	31/12/2025			31/12/2024		
En milliers d'euros	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Matières premières	5 502		5 502	5 059		5 059
En-cours biens		202 246	202 246		183 592	183 592
Marchandises	197	22	219	189	27	216
Valeurs brutes	**5 699**	**202 268**	**207 967**	**5 247**	**183 619**	**188 866**
Dépréciations		10 281	10 281		9 860	9 860
Valeurs nettes	**5 699**	**191 988**	**197 687**	**5 247**	**173 759**	**179 006**

Les encours de biens correspondent aux coûts engagés sur les opérations immobilières selon le niveau d'avancement.

La hausse des en-cours de biens Immobilier provient essentiellement de la progression de l'avancement sur les opérations immobilières en cours de réalisation.

La valeur nette des actifs que le Groupe s'attend à céder dans les 12 mois s'élève à 181 187 milliers d'euros et s'élevait à 148 167 milliers d'euros au 31 décembre 2024.

Les dépréciations de stocks ne concernent que l'activité Immobilier et s'analysent comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2024	Dotations	Reprises utilisées	Autres mouvements	31/12/2025
Dépréciations de stocks	9 860	1 310	(64)	(826)	10 281
TOTAL	**9 860**	**1 310**	**(64)**	**(826)**	**10 281**

Les dépréciations de stocks ont été estimées en fonction de la valeur probable de revente diminuée des coûts attendus pour la réalisation de la vente.

Les autres mouvements correspondent à la réaffectation en immobilisations corporelles d'un actif immobilier conservé sur une durée supérieure à 1 an.

Note 19. Actifs sur contrats, clients et comptes rattachés

	31/12/2025			31/12/2024		
En milliers d'euros	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Créances clients brutes	83 210	3 035	86 245	76 940	2 213	79 153
Dépréciations des créances clients	(3 167)	(22)	(3 189)	(2 798)	(52)	(2 850)
Valeurs nettes	**80 043**	**3 013**	**83 057**	**74 143**	**2 161**	**76 304**

Il n'existe pas d'actifs sur contrats à la clôture.

Toutes les créances clients sont à échéance à moins d'un an.

Les dépréciations des comptes clients s'analysent comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2024	Dotations	Reprises utilisées	Variation de périmètre	31/12/2025
Exploitation	2 798	1 457	(1 094)	5	3 167
Immobilier	52		(30)		22
TOTAL	**2 850**	**1 457**	**(1 124)**	**5**	**3 189**

Les dotations nettes aux dépréciations des créances clients s'élèvent à 333 milliers d'euros en 2025 contre une dotation nette de 455 milliers d'euros un an plus tôt. Elles sont comptabilisés en résultat opérationnel courant.

Note 20. Autres actifs courants

	31/12/2025			31/12/2024		
En milliers d'euros	**Exploit.**	**Immo.**	**Total**	Exploit.	Immo.	Total
Créances sociales	1 579	6	1 585	1 446	11	1 457
Créances fiscales hors IS	2 225	5 989	8 214	2 060	4 997	7 057
Instruments dérivés - actifs	813		813	1 168		1 168
Actifs financiers courants	89		89	35	13	47
Autres créances diverses	30 196	993	31 189	28 245	878	29 123
Charges constatées d'avance	2 678	838	3 516	3 393	171	3 564
Valeurs brutes	**37 580**	**7 826**	**45 405**	**36 346**	**6 069**	**42 415**
Dépréciations	(924)		(924)	(599)		(599)
Valeurs nettes	**36 655**	**7 826**	**44 481**	**35 747**	**6 069**	**41 817**

Toutes les créances et autres actifs courants ont une échéance inférieure à un an.

Note 21. Trésorerie nette présentée dans le tableau de flux de trésorerie

La trésorerie nette du Groupe se décompose ainsi :

	31/12/2025			31/12/2024		
En milliers d'euros	**Exploit.**	**Immo.**	**Total**	Exploit.	Immo.	Total
Disponibilités	87 120	1 706	88 827	69 302	752	70 055
Équivalents de trésorerie	6 000		6 000	5 000		5 000
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**93 120**	**1 706**	**94 827**	**74 303**	**752**	**75 055**
Concours bancaires courants	(97)	(0)	(97)	(26)	(13)	(39)
Trésorerie nette	**93 024**	**1 706**	**94 730**	**74 277**	**739**	**75 016**

Les équivalents de trésorerie sont constitués de comptes à terme disponibles sous réserve d'un préavis de 32 jours calendaires, et d'OPCVM monétaires. Ils sont exposés à un risque négligeable d'évolution de juste valeur.

Note 22. Capitaux propres du Groupe

22.1. Composition du capital social

Le montant du capital social de la société LNA Santé s'élève au 31 décembre 2025 à 21 418 832 euros, divisé en 10 709 416 actions de 2 euros de valeur nominale chacune.

22.2. Prime d'émission

La prime d'émission de la société LNA Santé s'élève au 31 décembre 2025 à 99 590 256 euros.

22.3. Actions Propres

Dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec un prestataire d'investissement, la société LNA Santé est amenée à détenir des actions propres.

Au 31 décembre 2025, la société LNA Santé détient 452 607 actions propres, qui viennent en déduction des réserves consolidées pour un montant de 13 140 milliers d'euros.

À la clôture de l'exercice précédent, les réserves consolidées étaient impactées d'un montant de 14 695 milliers d'euros correspondant à 484 377 actions auto-détenues.

22.4. Dividendes

En milliers d'euros	31/12/2025	31/12/2024
Dividendes comptabilisés au cours de la période comme distribution aux actionnaires	6 671	6 136
Dividendes proposés et non comptabilisés	9 780 (1)	6 671
Soit	0,95 € par action	0,65 € par action

(1) Estimation sur la base du nombre d'actions donnant droit à dividende au 17 avril 2026, soit 10 294 670 actions.

L'Assemblée Générale du 18 juin 2025 a approuvé la distribution de dividendes de 0,65 euro par action au titre de l'exercice 2024, soit un montant de 6 671 milliers d'euros, qui a été versée en numéraire le 10 juillet 2025.

Le Conseil d'administration, réuni le 22 avril 2026, a proposé une distribution de dividendes au titre de l'exercice 2025 de 0,95 euro par action, qui sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 17 juin 2026.

22.5. Réserves consolidées

Le montant des réserves non distribuables s'élève à 6 500 milliers d'euros au 31 décembre 2025, contre 6 295 milliers d'euros pour l'exercice clos au 31 décembre 2024.

22.6. Titres par catégorie

	31/12/2025	31/12/2024
Nombre total d'actions	10 709 416	10 709 416
Nombre total d'actions émises et entièrement libérées	10 709 416	10 709 416
Nombre total d'actions émises et non entièrement libérées	-	-
Nombre total d'actions ordinaires	4 564 070	4 961 447
Nombre total d'actions à droit de vote double	5 692 739	5 263 592
Nombre total d'actions privées du droit de vote	452 607	484 377
Valeur nominale en euros de l'action	2,00	2,00
Capital social en euros	21 418 832	21 418 832
Actions de la Société détenues par le Groupe	452 607	484 377

Note 23. Engagements de retraite et avantages assimilés

En milliers d'euros	31/12/2025	31/12/2024
Engagements à l'ouverture	**11 359**	**10 635**
Variation de périmètre	3	141
Coûts des services rendus	1 109	1 044
Coût financier	405	361
Prestations de retraite payées	(548)	(594)
Revenus des actifs du régime	747	
Gains et pertes actuariels	1 817	(228)
Engagements à la clôture	**14 892**	**11 359**
dont Exploitation	14 854	11 326
dont Immobilier	38	32

Échéancier	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Engagements au 31/12/2025	1 116	3 269	10 507	14 892
Engagements au 31/12/2024	882	2 456	8 021	11 359

Les revenus des actifs du régime proviennent de contrats d'assurance externes dont les fonds ont été récupérés à la suite du départ à la retraite de salariés. Ces contrats d'assurance ne sont plus alimentés et sont progressivement clôturés.

Les gains et pertes actuariels s'analysent ainsi :

En milliers d'euros	31/12/2025	31/12/2024
Écarts actuariels liés aux changements d'hypothèses financières	515	763
Écarts actuariels liés aux changements d'hypothèses démographiques	1 302	(991)
Gains et pertes actuariels	**1 817**	**(228)**

Les hypothèses de calcul de la provision pour engagements de retraite sont les suivantes :

Indicateurs	31/12/2025	31/12/2024
Taux d'actualisation	3,79%	3,38%
Évolution des salaires	2%-5%	2%-5%
Table de mortalité	INSEE 2024	INSEE 2024
Âge de départ volontaire	65 ans	65 ans
Taux de charges sociales	50%	50%
Modalité de départ	Volontaire	Volontaire

Le taux d'actualisation est établi sur la base de l'observation du taux de rendement des obligations européennes privées de première catégorie membres de la zone euro à la clôture de l'exercice et de la duration de l'engagement.

Les impacts sur le total bilan du Groupe d'une variation du taux d'actualisation ou du taux d'évolution des salaires de 1,00 % sont présentés ci-dessous :

	Taux d'actualisation		Taux d'évolution des salaires	
En milliers d'euros	+ 1,00 %	- 1,00 %	+ 1,00 %	- 1,00 %
Montant des engagements réévalués selon la sensibilité des paramètres	13 595	16 379	16 460	13 506

Note 24. Provisions pour risques courantes

	31/12/2025			31/12/2024		
En milliers d'euros	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Provisions pour risques courantes	10 593	425	11 018	9 812	425	10 237
TOTAL	**10 593**	**425**	**11 018**	**9 812**	**425**	**10 237**

En milliers d'euros	31/12/2024	Dotations	Reprises [1]	Autres mouvements	31/12/2025
Litiges sociaux	1 515	1 188	(763)		1 940
Autres provisions	8 722	2 772	(1 500)	(915)	9 078
TOTAL	**10 237**	**3 960**	**(2 264)**	**(915)**	**11 018**

(1) Dont reprises de provisions utilisées : 428 milliers d'euros

Les provisions pour risques concernent des contentieux en cours. Les échéances de ces contentieux interviendront pour la plupart à moins d'un an. Les montants provisionnés ont été définis au cas par cas entre les services concernés du Groupe et les conseils en charge de ces dossiers. Par ailleurs, aucun remboursement n'est attendu.

Les autres provisions concernent principalement des risques liés aux départs de site, des litiges avec des promoteurs et des investisseurs immobiliers, et des écarts de facturation avec des praticiens.

Ces postes n'enregistrent aucun avantage à long terme et aucune indemnité de fin de contrat.

Compte tenu des échéances à court terme des provisions, ces dernières n'ont pas été actualisées.

Note 25. Emprunts et dettes financières

L'endettement du Groupe se compose de dettes bancaires et de dettes désintermédiées, parmi lesquelles figurent les financements suivants :

- un emprunt obligataire sous forme d'Euro-PP de 90 millions d'euros dont 45 millions d'euros à échéance 19 juillet 2028 et 45 millions d'euros à échéance 19 juillet 2029, destiné à refinancer en complément des emprunts bancaires à moyen ou long terme des titres de sociétés d'exploitation ou des autorisations d'exploiter. L'Euro-PP étant à taux fixe, il n'est pas soumis aux aléas de fluctuation des taux d'intérêt ;
- un programme de titres négociables à court terme (NEU CP, anciennement nommés billets de trésorerie) plafonné actuellement à 160,0 millions d'euros, servant en complément du crédit syndiqué et des crédits promotions à financer le portage et les travaux immobiliers avant cession. La documentation financière du programme est disponible sur le site de la Banque de France à l'adresse suivante : https://eucpmtn.banque-france.fr/public/#/liste-des-emetteurs/dd8b9dec-b611-ea11-80f7-001dd8b71ea9 ;
- un emprunt syndiqué bancaire de 265,0 millions d'euros à échéance juin 2028. Il s'agit d'une ligne de crédit revolving non amortissable (RCF) destinée au portage des opérations en phase de construction et de restructuration, à savoir le financement d'autorisations non exploitées et d'établissements en phase de restructuration, ainsi que le portage d'immobiliers existants en attente de commercialisation ;
- adossée à l'emprunt syndiqué, une tranche Prêt à Terme (Term Loan) à échéance juin 2027 de 34,4 millions d'euros, utilisée pour le portage immobilier. À taux variable, elle est totalement couverte au 31 décembre 2025 ;
- des emprunts à moyen ou long terme d'une durée de 5 à 15 ans pour financer les investissements de maintien du Groupe. Ils sont soit à taux fixe, soit à taux variable couvert ;
- des emprunts à long terme d'une durée de 7 à 10 ans servant à financer des titres de sociétés d'exploitation ou des autorisations d'exploiter. Il s'agit dans la majorité des cas d'opérations de refinancement, les prêts amortissables étant mis en place dès lors que les actifs d'exploitation sont en état de générer les cashflows suffisants pour rembourser les échéances d'emprunts. Ces emprunts sont à taux fixe ou à taux variable couvert ;
- un préfinancement des dotations soins en EHPAD, correspondant à 6 mois de dotations, permettant au Groupe d'optimiser son BFR en disposant d'une trésorerie complémentaire. Ce préfinancement de 58,2 millions d'euros au 31 décembre 2025, à taux variable, est totalement couvert ;
- des financements de portage immobilier avant cession de l'immobilier en l'état (dans le cas où le Groupe décide de déménager l'exploitation dans de nouveaux locaux) ou lancement d'un programme de promotion immobilière. Ces financements sont à 89 % à taux fixe ou à taux variable couvert ;
- des crédits à court terme de promotion immobilière servant à financer les opérations de construction et de rénovation-extension pendant des périodes de 12 à 18 mois avant livraison et cession de l'immobilier. Ces crédits ne sont pas couverts, mais leurs frais financiers sont inclus dans le prix de vente des ensembles immobiliers.

Les autres dettes financières sont quant à elles principalement composées des éléments suivants :

- les cautions versées par les résidents des établissements à leur entrée ;
- les autres dettes financières diverses.

25.1. Variation des dettes

L'ensemble des dettes courantes et non courantes s'analyse comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2024	Émissions	Rembst	Var. de périmètre	Variations de juste valeur	Effets du coût amorti [1]	Autres Mouvements [2]	31/12/2025
Euro PP	89 732					68		89 799
Titres négociables à court terme	38 000	33 000						71 000
Total dettes désintermédiées	**127 732**	**33 000**				**68**		**160 799**
Crédit syndiqué RCF	142 951		(10 000)			300		133 251
Crédit syndiqué Term-Loan	47 792		(13 500)			83		34 375
Emprunts auprès des établts de crédit	45 585	16 000	(11 476)	29				50 139
Préfinancement des dotations soins	48 897	9 277						58 173
Crédits portage immobilier	5 403		(810)					4 593
Crédits promotion immobilière	2 850		(2 850)					-
Total emprunts bancaires	**293 477**	**25 277**	**(38 636)**	**29**		**383**		**280 531**
Instruments dérivés	1 285				(481)			804
Cautions résidents	11 872	4 178	(3 785)				37	12 302
Dettes de crédit-bail	-	11 696	(1 510)				19 102	29 288
Autres dettes financières diverses	101	7	(18)				(37)	53
Concours bancaires courants	39						58	97
Intérêts courus non échus	1 257						39	1 296
TOTAL	**435 762**	**74 158**	**(43 949)**	**29**	**(481)**	**451**	**19 199**	**485 170**
Non courant	315 841							323 645
Courant	119 921							161 525

(1) Les effets du coût amorti sont présentés en Note 7 - Coût de l'endettement financier net.
(2) Les autres mouvements correspondent aux variations nettes des dettes financières à court terme, à des reclassements de compte à compte et au reclassement en dettes financières de crédit-bail des engagements relatifs aux ensembles immobiliers pris en crédit-bail auparavant en dettes locatives.

La réconciliation de la variation des dettes diverses avec la variation présentée dans le tableau des flux de trésorerie est la suivante :

Flux de financement sur dettes diverses	2025	2024
Augmentation des cautions résidents	4 178	4 067
Augmentation des dettes financières de crédit-bail	11 696	-
Augmentation des dettes financières diverses	7	(184)
Flux d'augmentation présenté dans le tableau des flux de trésorerie	**15 881**	**3 883**
Remboursement des cautions résidents	(3 785)	(3 643)
Remboursement des dettes financières de crédit-bail	(1 510)	-
Remboursement des dettes financières diverses	(18)	(1)
Apports en comptes courants hors Groupe	203	(1 123)
Flux de remboursement présenté dans le tableau des flux de trésorerie	**(5 110)**	**(4 767)**

25.2. Analyse des dettes courantes et non courantes

L'ensemble des dettes non courantes s'analyse comme suit :

	31/12/2025			31/12/2024		
En milliers d'euros	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Euro PP	89 867		89 867	89 800		89 800
Emprunts auprès des établissements de crédit	37 730	159 007	196 737	33 003	183 086	216 089
Cautions résidents	9 226		9 226	8 904		8 904
Autres dettes financières diverses	53		53	101		101
Dettes de crédit-bail	27 250		27 250			-
Instruments dérivés	511		511	947		947
TOTAL	**164 637**	**159 008**	**323 645**	**132 755**	**183 086**	**315 841**

L'ensemble des dettes courantes s'analyse comme suit :

	31/12/2025			31/12/2024		
En milliers d'euros	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Euro PP	(68) [1]		(68)	(68) [1]		(68)
Emprunts auprès établissements de crédit	11 533	14 087	25 620	11 323	14 318	25 642
Préfinancement des dotations soins	58 173		58 173	48 897		48 897
Cautions résidents	3 075		3 075	2 968		2 968
Dettes de crédit-bail	2 038		2 038			-
Instruments dérivés	293		293	338		338
Crédits promotion immobilière			-		2 850	2 850
Titres négociables à court terme		71 000	71 000		38 000	38 000
Concours bancaires courants	97	0	97	26	13	39
Intérêts courus non échus	1 289	7	1 296	1 248	8	1 257
TOTAL	**76 430**	**85 095**	**161 525**	**64 732**	**55 189**	**119 921**

(1) La part courante de l'Euro PP correspond à la part courante du coût amorti.

25.3. Échéances des dettes

L'échéancier des dettes courantes et non courantes s'analyse de la manière suivante :

	31/12/2025			31/12/2024		
En milliers d'euros	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
1 an au plus	76 430	85 095	161 525	64 732	55 189	119 921
De plus de 1 an à 5 ans	138 982	157 019	296 001	125 802	180 676	306 478
Supérieur à 5 ans	25 655	1 988	27 643	6 953	2 410	9 363
TOTAL	**241 067**	**244 103**	**485 170**	**197 487**	**238 275**	**435 762**

Le total des remboursements futurs non actualisés des emprunts bancaires, de l'Euro PP et des titres négociables à court terme s'analyse de la manière suivante (capital et intérêts) :

	31/12/2025			31/12/2024		
En milliers d'euros	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
1 an au plus	69 239	89 801	159 040	58 227	59 116	117 343
De plus de 1 an à 5 ans	131 843	163 244	295 087	128 778	195 412	324 190
Supérieur à 5 ans	9 038	2 168	11 206	10 833	2 649	13 482
TOTAL	**210 120**	**255 213**	**465 333**	**197 838**	**257 177**	**455 015**
MATURITÉ MOYENNE HORS PRÉFINANCEMENT DES DOTATIONS SOINS (*EN ANNÉES*)	**3,89**	**2,48**	**3,00**	**4,43**	**3,40**	**3,77**

25.4. Structure financière

La structure de l'endettement lié aux emprunts auprès des établissements de crédit et auprès des investisseurs financiers sur le marché se présente comme suit :

Capital restant dû *(En milliers d'euros)*	31/12/2025				31/12/2024			
	Exploit.	Immo.	Total	En %	Exploit.	Immo.	Total	En %
Euro PP	89 799		89 799	20%	89 732		89 732	21%
Titres négociables à court terme		71 000	71 000	16%		38 000	38 000	9%
Prêts à taux fixe	32 686	3 893	36 580	8%	24 272	4 534	28 806	7%
Prêts à taux variable couvert	74 705	122 559	197 264	45%	58 756	106 872	165 629	39%
Prêts à taux variable non couvert	46	46 642	46 687	11%	10 196	88 847	99 043	24%
TOTAL EMPRUNTS GROUPE	**197 236**	**244 094**	**441 330**	**100%**	**182 955**	**238 254**	**421 209**	**100%**
Dont non courant	127 598	159 007	286 605	65%	122 803	183 086	305 889	73%
Dont courant	69 638	85 087	154 726	35%	60 152	55 168	115 320	27%

Le taux moyen d'intérêts des dettes, y compris instruments de couverture, s'élève à 3,31 % pour la période close au 31 décembre 2025, à comparer à 3,32 % en 2024.

Au 31 décembre 2025, l'endettement du Groupe lié aux emprunts auprès des établissements de crédit et auprès des investisseurs financiers sur le marché est couvert ou à taux fixe à hauteur de 324 millions d'euros.

La partie non couverte s'élève à 118 millions d'euros, qu'il faut comparer à la trésorerie nette de 95 millions d'euros dont dispose le Groupe. Le risque sur le montant non couvert s'en trouve donc réduit : l'impact d'une hausse de taux d'intérêt se traduisant par une hausse de la charge d'intérêt d'une part, et par une hausse des produits d'intérêt générés par les placements de trésorerie, d'autre part.

L'endettement financier net du Groupe s'analyse ainsi :

En milliers d'euros	Notes	31/12/2025			31/12/2024		
		Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Emprunts et dettes financières		211 780	244 103	455 882	197 487	238 275	435 762
Comptes courants internes		(9 806)	9 806		(9 460)	9 460	
Instruments dérivés actifs	15./20.	(1 519)		(1 519)	(2 062)		(2 062)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21.	(93 120)	(1 706)	(94 827)	(74 303)	(752)	(75 055)
Endettement net		**107 335**	**252 202**	**359 537**	**111 662**	**246 983**	**358 645**
Engagements sur contrats de crédit-bail immobilier			29 288	29 288		19 100	19 100
Endettement net selon *covenants*		**107 335**	**281 489**	**388 825**	**111 662**	**266 083**	**377 745**

25.5. Covenants bancaires

Au titre de ses emprunts, le Groupe doit respecter un certain nombre d'obligations. En cas de non-respect, les banques pourraient obliger le Groupe à rembourser totalement, partiellement ou renégocier les conditions de financement. Les principaux *covenants* du Groupe à la clôture se décrivent ainsi :

Covenants	Seuil à respecter	Au 31/12/2025
Levier : Endettement net d'Exploitation / EBITDA d'Exploitation hors IFRS 16 (1)	≤ 4,25	1,40
Gearing : Endettement net d'Exploitation / Fonds propres d'Exploitation ajustés (2)	≤ 1,25	0,22
Endettement net immobilier	< 340 M€	281 M€
EBITDA Immobilier hors IFRS 16	> 0	11,9 M€

(1) Sur la base d'un EBITDA d'Exploitation hors IFRS 16 pro forma pour la contribution en année pleine des acquisitions à l'EBITDA d'Exploitation hors IFRS 16.
(2) Les fonds propres d'Exploitation ajustés sont constitués des 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.

Au 31 décembre 2025, les *covenants* sont respectés.

Par ailleurs, l'Euro-PP et le crédit syndiqué prévoient une clause de changement de contrôle lié au pacte d'actionnaires de LNA Santé. Ainsi, si les signataires du Pacte venaient à détenir ensemble moins de 50,1% des droits de vote aux assemblées générales, les contrats prévoient les impacts suivants :

- Euro-PP : chaque porteur aurait la faculté, à son gré, d'exiger de LNA Santé qu'elle rembourse ou, au choix de la société, qu'elle rachète ou fasse racheter la totalité des obligations qu'elle détient ;
- Crédit syndiqué : le remboursement anticipé de la totalité des sommes dues au titre du crédit syndiqué et la résiliation de la totalité des engagements des prêteurs.

Au 31 décembre 2025, les signataires du pacte d'actionnaires de LNA Santé détiennent plus de 50,1%, cette clause n'est donc pas applicable.

Note 26. Autres éléments non courants

Les autres éléments non courants concernent des subventions d'investissement associées à des immobilisations dont la comptabilisation en résultat est opérée au rythme d'amortissement des actifs associés. Ces subventions d'investissement s'élèvent à 14 708 milliers d'euros au 31 décembre 2025 contre 10 949 milliers d'euros à la clôture précédente.

Note 27. Autres passifs courants

	31/12/2025			31/12/2024		
En milliers d'euros	**Exploit.**	**Immo.**	**Total**	Exploit.	Immo.	Total
Fournisseurs d'immobilisations	1 688		1 688	1 877		1 877
Dettes fiscales hors IS	5 993	4 841	10 835	6 329	1 808	8 136
Dettes sociales	85 798	504	86 302	77 593	550	78 143
Autres dettes diverses	23 842	55	23 896	32 193	53	32 246
Passifs sur contrats	21 279	43	21 322	22 023	115	22 138
TOTAL	**138 600**	**5 443**	**144 043**	**140 014**	**2 526**	**142 541**

Toutes les autres dettes et comptes de régularisation sont à une échéance inférieure à un an.

Note 28. Instruments dérivés

LNA Santé a souscrit des swaps et des caps de taux afin de couvrir son endettement à taux variable.

Les caractéristiques de ces instruments sont les suivantes :

En milliers d'euros	**31/12/2025**	31/12/2024
Nominal	198 139	166 889
Taux	0,00 % - 4,48 %	0,00 % - 4,99 %
Échéance	11/01/2026 - 10/12/2031	07/01/2025 - 25/06/2031

Les produits d'intérêts constatés au titre des instruments financiers sur l'exercice 2025 s'élèvent à 726 milliers d'euros et sont présentés au sein de la ligne « intérêts des dettes financières » en Note 7.

En milliers d'euros	31/12/2024	Variation en capitaux propres	Variation par résultat	**31/12/2025**
Juste valeur des instruments de couverture	(30)	188	20	178
Juste valeur des instruments dérivés non qualifiés de couverture	808		(271)	537
Juste valeur des instruments financiers	**778**	**188**	**(251)**	**715**

Note 29. Contrats de construction

Pour les opérations de promotion sur des réhabilitations d'immobiliers et les créations réalisées en interne, les impacts dans le compte de résultat et le bilan s'analysent ainsi :

En milliers d'euros	31/12/2025	31/12/2024
Produits comptabilisés sur l'opération	64 488	1 174
Montant des travaux en cours	22 364	13 521
Coût total des opérations	90 511	33 045
Coûts engagés	90 511	14 667
Marge globale attendue	1 633	800
Marge comptabilisée	1 136	28
Montant dû par les clients	1 686	885
Passifs sur contrats	0	114

Note 30. Engagements hors bilan

30.1. Engagements donnés et reçus

En milliers d'euros	31/12/2025	31/12/2024
Cautions données sur les emprunts	10 099	18 526
Nantissement de fonds sur les emprunts	8 574	3 911
Nantissement de titres des sociétés consolidées sur les emprunts	37	1 016
Engagements hors bilan liés aux opérations de financement	**18 710**	**23 453**
Garanties données sur les prêts promoteurs	33 671	45 792
Cautions LNA Santé	*25 091*	*19 276*
Hypothèques et Privilèges de prêteur de deniers	*8 580*	*26 516*
Garanties données sur les loyers	*14 889*	*13 391*
Cautions bancaires aux propriétaires immobiliers	*3 783*	*2 875*
Cautions LNA Santé aux propriétaires immobiliers	*11 106*	*10 516*
Autres garanties données	6 283	3 508
Engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations incorporelles	20 350	1 883
Engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations corporelles et stocks	4 336	11 299
Engagements contractuels d'acquisition de titres mis en équivalence	397	397
Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles	**79 926**	**76 271**
Engagements donnés (non actualisés)	**98 636**	**99 724**
Cautions bancaires	5 300	3 350
Engagements contractuels reçus pour vente d'immobilisations	5 747	3 528
Part non utilisée des crédits corporate et crédit syndiqué	131 000	121 000
Part non utilisée des crédits promotion	-	12 650
Engagements reçus (non actualisés)	**142 047**	**140 528**

La variation des engagements hors bilan donnés est essentiellement due à la baisse des garanties données sur les prêts promoteurs, des cautions données sur les emprunts et des engagements contractuels d'acquisitions d'immobilisations corporelles et stocks, compensée par la hausse des engagements contractuels d'acquisitions d'immobilisations incorporelles.

La variation des engagements hors bilan reçus est quant à elle principalement liée à la part non utilisée du crédit syndiqué et des crédits promotions.

30.2. Actifs et passifs éventuels

	31/12/2025	31/12/2024
Actifs éventuels	Néant	Néant
Passifs éventuels	Néant	Néant

Il n'existe pas, à la connaissance du Groupe et de ses conseils, de litige non provisionné susceptible d'impacter significativement l'activité, les résultats ou la situation financière du Groupe au 31 décembre 2025.

Note 31. Autres informations

31.1. Secteurs opérationnels

31/12/2025 *En milliers d'euros*	Médico-Social France	Sanitaire France	International Métier	Immobilier	Autres	Total
Chiffre d'affaires	328 414	501 259	41 894	34 169	6 934	912 670
EBITDA [1]	76 225	77 624	7 605	8 384	(7 546)	162 293
EBITDA hors IFRS 16	28 101	55 362	2 203	11 855	(9 269)	88 252
Actifs économiques employés [2]	181 188	352 444	29 473			563 105

31/12/2024 *En milliers d'euros*	Médico-Social France	Sanitaire France	International Métier	Immobilier	Autres	Total
Chiffre d'affaires	300 780	447 503	38 901	12 657	6 762	806 604
EBITDA [1]	76 585	68 466	6 260	7 189	(4 860)	153 638
EBITDA hors IFRS 16	30 367	46 793	1 011	9 810	(6 623)	81 358
Actifs économiques employés [2]	173 092	322 352	29 291			524 735

(1) EBITDA : Résultat opérationnel avant autres produits et charges opérationnels, dotations aux amortissements et provisions, après dotations et reprises sur dépréciations de stocks immobilier.
(2) Les actifs économiques employés sont présentés hors impacts de la norme IFRS 16.

Le passage du résultat opérationnel à l'EBITDA et de l'EBITDA à l'EBITDA hors IFRS 16 est le suivant :

	31/12/2025			31/12/2024		
En milliers d'euros	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Résultat opérationnel	**67 165**	**1 574**	**68 740**	**65 071**	**(2 662)**	**62 409**
Dotations nettes aux amortissements et provisions	79 907	5 351	85 257	76 451	5 291	81 742
Dotations nettes aux dépréciations des créances clients	363	(30)	333	501	52	553
Provision engagements de retraite	1 306	4	1 310	457	(1)	456
Autres produits et charges d'exploitation	(15 844)	861	(14 983)	(16 588)	1 099	(15 489)
Subventions d'exploitation	15 229		15 229	16 935		16 935
Autres produits et charges d'exploitation à caractère d'EBITDA	661		661	1 624		1 624
Dépréciations de stocks immobiliers		(846)	(846)		(1 159)	(1 159)
Autres produits et charges opérationnels	5 122	1 470	6 592	1 999	4 568	6 567
EBITDA	**153 909**	**8 384**	**162 293**	**146 450**	**7 189**	**153 638**
Impact de l'élimination des loyers IFRS 16	(77 511)	3 471	(74 040)	(74 902)	2 621	(72 281)
EBITDA HORS IFRS 16	**76 398**	**11 855**	**88 253**	**71 548**	**9 810**	**81 358**

31.2. Parties liées

La liste des filiales du Groupe figure en Note 35 des présents États Financiers.

Les transactions entre la Société mère et ses filiales ainsi que celles entre les filiales, à l'exception des sociétés mises en équivalence, sont éliminées lors du processus de consolidation.

Les transactions et les soldes entre les sociétés du Groupe consolidées d'une part, et les principaux dirigeants, les sociétés mises en équivalence et les autres parties liées d'autre part, sont détaillés ci-dessous :

En milliers d'euros	Sociétés mises en équivalence		Autres parties liées	
	2025	2024	2025	2024
Charges				
Loyer	-	-	2 153	2 129
Assistance technique et mandat de vente	3 409	1 679	-	-
Autres charges	189	-	1 385	1 665
Produits				
Mandat d'assistance gestion	208	208	84	84
Autres produits	483	454	613	531
Dividendes reçus	-	-	20	20
Bilan				
Clients	79	101	82	100
Fournisseurs	1 780	2 896	783	898
Comptes Courants	4 589	4 732	305	377

31.3. Rémunération des dirigeants

Les rémunérations des mandataires sociaux et Administrateurs sont présentées dans la synthèse suivante :

En milliers d'euros	2025	2024
Rémunérations versées	582	596
Paiement en actions conditionné	370	-
Jetons de présence	83	80
TOTAL	**1 035**	**676**

Aucun avantage spécifique en matière de rémunérations différées, indemnités de départ et engagements de retraite complémentaire n'a été mis en place au bénéfice des mandataires sociaux.

Conformément aux dispositions du Plan d'attribution gratuite d'actions 2023, le Conseil d'administration a constaté dans sa séance du 22 janvier 2025 la satisfaction des critères de performance et de la condition de présence, permettant l'acquisition définitive au 1er janvier 2025 de 4 166 actions attribuées à chacun des trois dirigeants mandataires sociaux, lesquelles avaient été attribuées au 1er janvier 2023. Ainsi, 12 498 actions ont été acquises et versées aux dirigeants au total en 2025.

Note 32. Gestion des risques financiers

32.1. Risques de change

LNA Santé est peu exposé au risque de change dans la mesure où seule une société du Groupe, représentant 0,8 % de l'activité Exploitation, se situe hors zone euro, en Pologne. Ainsi, le Groupe considère que son exposition au risque de change est limitée.

32.2. Risques de taux

LNA Santé met en œuvre une politique de diversification de ses sources de financement en combinant des financements bancaires et des financements désintermédiés sur des maturités courtes, moyennes et longues allant de 1 mois à 15 ans.

La structure des financements se répartit comme suit :

En milliers d'euros	JJ à 1 an	1 an à 5 ans	Au-delà	Total encours	%
Euro-PP à taux fixe	(68)	89 867	-	89 799	20%
Prêts à taux fixe	9 007	19 872	7 701	36 580	8%
Prêts à taux variable couvert	74 606	121 207	1 451	197 264	45%
Sous-total couvert	**83 545**	**230 946**	**9 152**	**323 643**	**73%**
Prêts à taux variable non couvert	181	46 506	-	46 687	11%
NEU CP (*) non couvert	71 000			71 000	16%
Sous-total non couvert	**71 181**	**46 506**	**-**	**117 687**	**27%**
TOTAL	**154 726**	**277 452**	**9 152**	**441 330**	**100%**
Part relative	35%	63%	2%	100%	

(*) NEU CP (Negotiable EUropean Commercial Paper) : dénomination commerciale des titres négociables à court terme

Pour couvrir le risque de taux d'intérêt lié à la structure de sa dette financière, le Groupe utilise des produits dérivés d'échange de taux d'intérêt (swaps et caps). Ces produits dérivés sont qualifiés comptablement au sens des normes IFRS en instruments de couverture.

L'objectif de ces transactions est de transformer le taux variable de la dette en taux fixe et d'encadrer le risque de taux en fonction des anticipations de leur évolution.

Cette politique peut donner lieu en cours d'exercice, et en fonction de l'évolution des taux de marchés, à des ajustements dans les positions de couverture.

Le montant des contrats de couverture représente au 31 décembre 2025 un risque couvert de 198 139 milliers d'euros. Ces couvertures portent sur des taux de 0,00 % à 4,48 % dont les échéances sont comprises entre le 11 janvier 2026 et le 10 décembre 2031.

La dette couverte partiellement concerne principalement des financements de l'activité immobilière (le crédit syndiqué, les titres négociables à court terme et les crédits promotion) ; et des emprunts amortissables récemment mis en place qui seront couverts à très court-terme.

En retenant une hausse de 1 % des taux d'intérêt applicable à l'encours à taux variable et réglementé, les charges financières complémentaires seraient de 1 177 milliers d'euros.

Par ailleurs, le Groupe dispose au 31 décembre 2025 d'une trésorerie nette de 94 730 milliers d'euros, à comparer à sa dette non couverte de 117 687 milliers d'euros. Le risque sur le montant non couvert s'en trouve donc réduit : l'impact d'une hausse de taux d'intérêt se traduisant par une hausse de la charge d'intérêt, d'une part, et par une hausse des produits d'intérêt générés par les placements de trésorerie, d'autre part.

La dette résiduelle non couverte après imputation de la trésorerie s'établit à 22 958 milliers d'euros, soit 5 % de la dette brute, et concerne principalement la dette immobilière à court terme, à savoir les encours de travaux avant cession.

32.3. Risques sur actions

Au 31 décembre 2025, la SA LNA Santé détient 452 607 actions propres, valorisées à 13 140 milliers d'euros contre 484 377 titres à la clôture précédente. Une valorisation au cours au plus bas de l'année 2025 (20,60 €) et au plus haut de l'année 2025 (32,70 €) s'échelonnerait de 9 324 milliers d'euros à 14 800 milliers d'euros, le prix de revient moyen des titres auto-détenus à la date de clôture s'établissant à 29,04 euros par titre.

32.4. Risques de liquidité

Le Groupe dispose au 31 décembre 2025 de 94 827 milliers d'euros de disponibilités et d'équivalents de trésorerie (soit 94 730 milliers d'euros de trésorerie nette des concours bancaires) ; ce qui représente 11 % de son chiffre d'affaires d'exploitation.

A cela s'ajoute la part non tirée du crédit syndiqué qui s'élève à 131 000 milliers d'euros.

La pérennité du modèle économique et la confiance des partenaires financiers facilitent l'accès au crédit et limitent le risque de liquidité.

Le programme d'émission de titres négociables à court terme est couvert par la trésorerie disponible et par la part non tirée du crédit syndiqué.

Le préfinancement des dotations soins, d'un montant à la clôture de 58 173 milliers d'euros, est couvert par les créances futures à naître sur les dotations soins.

Au regard de ces éléments, de l'analyse des actifs et passifs courants et des ratios de la structure financière, la Société considère qu'elle n'est pas exposée au risque de liquidité.

32.5. Risques de solvabilité et rating

La cotation Banque de France de LNA Santé sur la base de ses comptes consolidés 2024 et semestriels 2025 est à A2- (« très satisfaisante ») ; ce qui démontre ainsi « une capacité très satisfaisante à honorer ses engagements financiers sur un horizon de trois ans ».

32.6. Risques relatifs aux engagements hors bilan

Les garanties et obligations contractuelles se décomposent à la clôture de l'exercice 2025 en engagements donnés sur une durée déterminée pour 98,6 millions d'euros constitués d'engagements liés aux opérations de financement pour 18,7 millions d'euros et aux activités opérationnelles pour 79,9 millions d'euros. Les engagements reçus s'élèvent au 31 décembre 2025 à 142,0 millions d'euros relatifs principalement à des lignes de crédit accordées et non utilisées, dont notamment la part non utilisée du crédit syndiqué (131,0 millions d'euros).

Les garanties et obligations contractuelles sont détaillées en Note 30 Engagements hors bilan des états financiers consolidés 2025.

Au titre de ses emprunts (crédit syndiqué et Euro-PP notamment), le Groupe doit respecter un certain nombre de *covenants* qui sont détaillés en Note 25.5. Au 31 décembre 2025, l'intégralité des *covenants* financiers est respectée.

Note 33. Actifs et passifs financiers

La juste valeur d'un actif ou d'un passif est le prix qui serait convenu entre des parties libres de contracter et opérant aux conditions du marché. À la date de la transaction, elle correspond généralement au prix de transaction. La détermination de la juste valeur doit ensuite être fondée sur des données de marché observables qui fournissent l'indication la plus fiable de la juste valeur d'un instrument financier.

La juste valeur des dérivés est déterminée sur la base des flux contractuels actualisés en utilisant les données de marché observables à la clôture.

La juste valeur des dettes fournisseurs et des créances clients correspond à la valeur comptable indiquée au bilan, l'effet de l'actualisation des flux futurs de trésorerie n'étant pas significatif.

	2025		2024	
En milliers d'euros	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
Actifs financiers				
Actifs financiers non courants	4 686	4 686	5 326	5 326
Actifs sur contrats et créances clients	83 057	83 057	76 304	76 304
Autres actifs courants	44 481	44 481	41 817	41 817
Trésorerie et équivalents de trésorerie	94 827	94 827	75 055	75 055
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	**227 050**	**227 050**	**198 501**	**198 501**
Passifs financiers				
Dettes financières non courantes [1]	323 645	323 645	315 841	315 841
Dettes financières courantes [1]	161 525	161 525	119 921	119 921
Dettes fournisseurs	80 121	80 121	76 516	76 516
Autres passifs financiers courants	144 043	144 043	142 541	142 541
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	**709 333**	**709 333**	**654 819**	**654 819**

(1) Les dettes financières sont principalement constituées de dettes à taux variable. À l'exception des instruments financiers, évalués à leur juste valeur, l'impact de juste valeur des dettes à taux fixe n'est pas significatif.

Les niveaux de classification sont définis comme suit :

- niveau 1 : prix coté sur un marché actif ;
- niveau 2 : prix coté sur un marché actif pour un instrument similaire, ou autre technique d'évaluation basée sur des paramètres observables ;
- niveau 3 : technique d'évaluation incorporant des paramètres non observables.

2025 *En milliers d'euros*	Méthode d'évaluation	Valeur comptable	Juste valeur par résultat	Dérivés – Couverture de flux de trésorerie	Juste valeur par OCI	Coût amorti
Actifs financiers						
Actifs financiers non courants	2	706		706		
Actifs financiers non courants	3	3 980			2 922	1 058
Actifs sur contrats et créances clients		83 057				83 057
Autres actifs courants		44 481		813		43 668
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1	94 827	6 000			88 827
TOTAL ACTIFS FINANCIERS		**227 050**	**6 000**	**1 519**	**2 922**	**216 610**
Passifs financiers						
Dettes financières non courantes [1]	2	323 645		511		323 134
Dettes financières courantes [1]	2	161 525		293		161 232
Dettes fournisseurs		80 121				80 121
Autres passifs financiers courants		144 043				144 043
TOTAL PASSIFS FINANCIERS		**709 333**		**804**		**708 530**

(1) Les dettes financières sont principalement constituées de dettes à taux variable. À l'exception des instruments financiers, évalués à leur juste valeur, l'impact de juste valeur des dettes à taux fixe n'est pas significatif.

2024 *En milliers d'euros*	Méthode d'évaluation	Valeur comptable	Juste valeur par résultat	Dérivés – Couverture de flux de trésorerie	Juste valeur par OCI	Coût amorti
Actifs financiers						
Actifs financiers non courants	2	895		895		
Actifs financiers non courants	3	4 431			2 615	1 816
Actifs sur contrats et créances clients		76 304				76 304
Autres actifs courants		41 817		1 168		40 649
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1	75 055	5 000			70 055
TOTAL ACTIFS FINANCIERS		**198 501**	**5 000**	**2 062**	**2 615**	**188 824**
Passifs financiers						
Dettes financières non courantes [1]	2	315 841		1 285		314 556
Dettes financières courantes [1]	2	119 921				119 921
Dettes fournisseurs		76 516				76 516
Autres passifs financiers courants		142 541				142 541
TOTAL PASSIFS FINANCIERS		**654 819**		**1 285**		**653 534**

(1) Les dettes financières sont principalement constituées de dettes à taux variable. À l'exception des instruments financiers, évalués à leur juste valeur, l'impact de juste valeur des dettes à taux fixe n'est pas significatif.

Note 34. Analyse du tableau des flux de trésorerie

34.1. Amortissements et provisions

La ligne Amortissements et provisions présentée au sein du tableau des flux de trésorerie s'analyse de la manière suivante :

En milliers d'euros	Note	2025	2024
Dépréciation des goodwills	12.	5 645	1 848
Dotations aux amortissements et provisions incorporels	13.	(490)	5 316
Dotations aux amortissements et provisions corporels	14.	23 199	23 312
Dépréciation des actifs financiers non courants	15.	27	595
Dotations aux amortissements et provisions droits d'utilisation	16.	59 853	60 340
Dotations et provisions sur engagements de retraite	23.	1 716	827
Provisions pour risques et charges	24.	1 696	(431)
Amortissements et provisions		**91 645**	**91 808**

34.2. Variation du besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement s'analyse de la manière suivante :

En milliers d'euros	Note	31/12/2024	Variation	Autres Mouvements (*)	Var. Périmètre	31/12/2025
Stock	**18.**	**179 006**	**42 120**	**(23 439)**		**197 687**
Clients	19.	76 304	6 652	(12)	113	83 057
Autres actifs courants	20.	41 817	1 734	910	21	44 481
Retraitement hors BFR						
• Compte courant [1]		(6 875)	111	5		(6 760)
Créances		**111 245**	**8 497**	**902**	**134**	**120 778**
Fournisseurs		76 516	3 536		68	80 121
Autres passifs courants	27.	142 541	1 031	924	(453)	144 043
Retraitement hors BFR						
• Fournisseurs d'immobilisations et autres [2]		(1 877)	(311)		500	(1 688)
• Compte courant [1]		(295)	(88)			(383)
Dettes		**216 885**	**4 168**	**924**	**115**	**222 092**

(*) Les autres mouvements comprennent des subventions d'investissement accordées non reçues, des reclassements de poste à poste, au reclassement d'actifs immobiliers cédés et repris en crédit-bail pour - 12 736 milliers d'euros, ainsi que des réaffectations d'actifs corporels pour - 10 708 milliers d'euros.
(1) présenté en flux net de trésorerie liés aux opérations de financement.
(2) présenté en flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement.

Note 35. Périmètre de consolidation au 31 décembre 2025

Sur l'exercice 2025, le Groupe a enregistré une entrée de périmètre avec l'acquisition le 31 octobre 2025 de la société Les Enfants D'abord, exploitant une crèche à Ruaudin (72).

Le 24 octobre 2025, le Groupe a porté sa participation dans la société L-C Santé, laquelle détient l'Institut Prévention Santé Diabète Grand Est, de 60% à 100%. Cette opération n'a pas d'impact significatif sur les comptes du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe a effectué les restructurations suivantes sur l'exercice 2025 :

- le 2 janvier 2025, les sociétés Erylia et Na! Echiré sont sorties du périmètre de consolidation par fusion simplifiée dans la société Na! Crèches ;
- le 31 janvier 2025, la société foncière MF Landerneau 29 est sortie du périmètre de consolidation par dissolution ;
- le 1er juillet 2025, les sociétés Pôle Santé de Meaux et HAD Saint-Sauveur sont sorties du périmètre de consolidation par fusion simplifiée dans la société LNA ES.

Raison sociale	% de contrôle	% d'intérêts	Méthode de Consolidation	Siren/ n° d'entreprise	Siège social
I - Activité Exploitation :					
LNA Santé	100,00 %	100,00 %	IG	388 359 531	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
LA CHÉZALIÈRE	100,00 %	20,29 % (1)	IG	352 694 681	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
LE PARC DE DIANE	100,00 %	100,00 %	IG	394 055 602	16 rue de la Fonderie, 44200 NANTES
LE PARC DE LA PLESSE	100,00 %	100,00 %	IG	351 792 478	route de la Meignanne, 49240 AVRILLÉ
LE PARC DE LA TOUQUES	100,00 %	100,00 %	IG	421 178 740	Avenue Michel d'Ornano, 14800 DEAUVILLE
LE PARC SAINT-CHARLES	100,00 %	100,00 %	IG	428 670 319	10/14 rue du Moulin à Tan, 28000 CHARTRES
RÉSIDENCE LE POINT DU JOUR	100,00 %	100,00 %	IG	446 388 951	8 rue de Champles, 1301 BIERGES
RÉSIDENCE AIGUE MARINE	100,00 %	100,00 %	IG	444 727 051	1159 chemin de Reganeu, 83150 BANDOL
RÉSIDENCE VERTE PRAIRIE	100,00 %	100,00 %	IG	351 327 481	200 rue de la Calendro, 13300 SALON-DE-PROVENCE
LES JARDINS D'HENRIVILLE	100,00 %	100,00 %	IG	412 458 119	132 Rue Camille Desmoulins, 80000 AMIENS
WOOD SIDE RÉSIDENCE	100,00 %	100,00 %	IG	441 675 147	75 avenue du Général Ceuninck, 1020 BRUXELLES
LE BON JOUR D'IGNACE	100,00 %	100,00 %	IG	899 345 002	75 avenue du Général Ceuninck, 1020 BRUXELLES
RÉSIDENCE CREISKER	100,00 %	100,00 %	IG	452 918 303	78 avenue de Saint-Sébastien, 44380 PORNICHET
LE MAS DE LA CÔTE BLEUE	100,00 %	100,00 %	IG	489 578 492	Traverse de la Pointe Riche, 13500 MARTIGUES
RÉSIDENCE LES PLÉIADES	100,00 %	100,00 %	IG	445 348 923	192 rue Reine Jeanne, 83000 TOULON
LE PARC DE LA CENSE	100,00 %	100,00 %	IG	884 338 805	12 Drève d'Argenteuil, 1410 WATERLOO
LNA PAVILLON DE LA CENSE	100,00 %	100,00 %	IG	899 718 649	12 Drève d'Argenteuil, 1410 WATERLOO
LES JARDINS D'OLONNE	100,00 %	100,00 %	IG	478 216 559	100 rue Ernest Landrieau, 85100 LES SABLES D'OLONNE
BIAGIS	100,00 %	100,00 %	IG	480 780 600	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
LA VILLA DES POÈTES	100,00 %	100,00 %	IG	351 605 522	90 rue François Mauriac, 13010 MARSEILLE
RÉSIDENCE LES CAMÉLIAS	100,00 %	100,00 %	IG	338 662 547	8 rue Ambroise Croizat, 66330 CABESTANY
VILLA DES COLLETTES	100,00 %	100,00 %	IG	393 358 197	84 chemin des Collettes, 06800 CAGNES-SUR-MER
RÉSIDENCE LES NYMPHÉAS	100,00 %	100,00 %	IG	352 351 399	2 rue Louzillais, 35740 PACÉ
RÉSIDENCE LE MONTHÉARD	100,00 %	100,00 %	IG	509 618 351	2 allée Jean Lurçat, 72000 LE MANS
LES JARDINS D'HERMINE	100,00 %	100,00 %	IG	440 249 043	55 avenue du Haut Sancé, 35000 RENNES
RÉSIDENCE DES SOURCES	100,00 %	100,00 %	IG	508 707 304	8 ter route de l'Horloge, 74500 ÉVIAN-LES-BAINS
RÉSIDENCE LES TAMARIS	100,00 %	100,00 %	IG	833 050 252	Avenue Léon Grosjean, 1140 EVERE
VILLA AMÉLIE	100,00 %	100,00 %	IG	532 107 109	32 rue de Nice, 17220 SAINT-ROGATIEN
VILLA ÉLÉONORE	100,00 %	100,00 %	IG	500 673 926	5 rue Eugène Bizeau, 37270 MONTLOUIS-SUR-LOIRE

Raison sociale	% de contrôle	% d'intérêts	Méthode de Consolidation	Siren/ n° d'entreprise	Siège social
VILLA OCÉANE	100,00 %	100,00 %	IG	528 150 683	15 rue de Kerdonnerch, 56550 BELZ
RÉSIDENCE LES MIMOSAS	100,00 %	100,00 %	IG	420 020 349	4 rue des Arts, 11100 NARBONNE
VILLA DE RIMIEZ	100,00 %	100,00 %	IG	529 238 578	160 avenue de Rimiez, 06100 NICE
VILLA TOHANNIC	100,00 %	100,00 %	IG	380 487 041	22 rue Pierre Maréchal, 56000 VANNES
INSTITUT DE RÉADAPTATION DE ACHERES	100,00 %	100,00 %	IG	393 902 135	7 Place Simone VEIL, 78260 ACHERES
VILLA BOURGAILH	100,00 %	100,00 %	IG	331 913 756	72 avenue du Bourgailh, 33600 PESSAC
LES JARDINS DE LEYSOTTE	100,00 %	100,00 %	IG	410 104 269	126 chemin de Leysotte, 33140 VILLENAVE-D'ORNON
RÉSIDENCE TALANSSA	100,00 %	100,00 %	IG	351 121 470	62 Cours Maréchal Gallieni, 33400 TALENCE
VILLA DE VALROSE	100,00 %	100,00 %	IG	343 995 254	28 chemin de la Matte, 33360 LATRESNE
LE CLOS CHAMPIROL	100,00 %	73,24 %	IG	418 660 031	81 avenue Albert Raimond, 42270 SAINT-PRIEST-EN-JAREZ
INSTITUT DE RÉADAPTATION DU CAP HORN	100,00 %	70,75 %	IG	817 462 690	1 Rue de Kergonidec, 29800 LANDERNEAU
CENTRE DE RÉADAPTATION DE L'ESTUAIRE	100,00 %	100,00 %	IG	820 328 904	1 Place Beaumanoir, 44100 NANTES
CENTRE DE RÉADAPTATION DU CONFLUENT LNA	50,00 %	50,00 %	MEE	840 506 612	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
VS SUB 3	50,00 %	50,00 %	MEE	880 161 542	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
VS LNA	50,00 %	50,00 %	MEE	897 497 533	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
INSTITUT PRÉVENTION SANTÉ DIABÈTE GRAND EST	100,00 %	100,00 %	IG	891 438 129	Boulevard René Leriche, 67200 STRASBOURG
CLINIQUE DU CHÂTEAU DE PARSAY	100,00 %	100,00 %	IG	402 046 452	Parsay, 79170 BRIEUIL SUR CHIZÉ
NORMANDY	100,00 %	100,00 %	IG	316 713 726	1 Rue Jules Michelet, 50400 GRANVILLE
HOPITAL PRIVE DU PAYS D'AUGE	100,00 %	100,00 %	IG	377 815 899	28 avenue Florian de Kergolay, 14800 DEAUVILLE
CLINIQUE D'ALENCON	100,00 %	100,00 %	IG	524 291 937	62 rue Candie, 61000 ALENÇON
RESEAU FRANCE	100,00 %	100,00 %	IG	448 106 435	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
MDZHADé	100,00 %	60,00 %	IG	899 388 896	1 Impasse Maharajah, 97600 MAMOUDZOU
LNA 15	100,00 %	100,00 %	IG	880 110 358	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
HAD Eure-et-Loir	100,00 %	100,00 %	IG	919 778 159	10 avenue Maurice Maunoury, 28 600 LUISANT
LNA INTERNATIONAL	100,00 %	100,00 %	IG	880 109 129	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
LNA Santé ORIGIN SP. Z O. O	100,00 %	90,00 %	IG	0000835715	Ul. Pulawska 2, 02-566 WARSAW, MAZOWIECKIE, POLAND
LNA BELGIQUE	100,00 %	100,00 %	IG	479 787 635	8 rue de Champles, 1301 BIERGES
LNA RETRAITE	100,00 %	100,00 %	IG	529 264 061	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
LNA ES	100,00 %	100,00 %	IG	484 434 113	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
L-C SANTÉ	100,00 %	100,00 %	IG	883 748 477	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
CLINIQUE DÉVELOPPEMENT	100,00 %	100,00 %	IG	442 125 274	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
GRIBOUILL'AGE	100,00 %	68,85 %	IG	509 786 513	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
NA ! CRÈCHES	100,00 %	68,85 %	IG	498 963 529	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
LES ENFANTS D'ABORD	100,00 %	68,85 %[3]	IG	539 424 648	Rue des Sports, 72 230 RUAUDIN
GCS LNA Santé	100,00 %	100,00 %	IG	514 782 168	2 cours du Rhin, 77700 SERRIS
GCS PUI ENNERY	100,00 %	100,00 %	IG	852 965 789	Route de Livilliers, 95300 ENNERY
MTJ	100,00 %	74,93 %	IG	450 567 987	81 avenue Albert Raimond, 42270 SAINT-PRIEST-EN-JAREZ
LNA ACHATS	100,00 %	100,00 %	IG	518 273 040	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
LNA Solutions	100,00%	100,00 %	IG	934 007 576	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU

Raison sociale	% de contrôle	% d'intérêts	Méthode de Consolidation	Siren/ n° d'entreprise	Siège social
II - Activité Immobilière					
FONCIÈRE GNA	100,00 %	100,00 %	IG	438 910 275	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
LNA REAL ESTATE	100,00 %	100,00 %	IG	843 311 044	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
FONCIÈRE DES TILLEULS	100,00 %	100,00 %	IG	599 841 169	8 rue de Champles, 1301 BIERGES
MF MAINVILLIERS 28	100,00 %	100,00 %	IG	484 043 641	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
MF AMIENS 80	100,00 %	100,00 %	IG	448 638 668	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
MF LISIEUX 14	100,00 %	100,00 %	IG	809 522 071	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
MF LFB 72	100,00 %	100,00 %	IG	449 628 486	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
MÉDICA SERRIS 77	100,00 %	100,00 %	IG	449 149 020	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
MF CAMELIAS 66	100,00 %	100,00 %	IG	917 866 485	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
MF RONCQ 59	100,00 %	100,00 %	IG	450 989 678	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
MÉDICA FONCIÈRE GARCHES 92	100,00 %	100,00 %	IG	500 457 411	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
MÉDICA FONCIÈRE LA CELLE 78	100,00 %	100,00 %	IG	501 141 980	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
MF Opale 69	100,00 %	100,00 %	IG	917 914 350	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
Médica Foncière d'Épinay	100,00 %	100,00 %	IG	582 032 421	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
MF VILLERS 14	100,00 %	100,00 %	IG	509 639 522	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
MF CRICQUEBOEUF 14	100,00 %	100,00 %	IG	532 056 983	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
MF Opale 13	100,00 %	100,00 %	IG	529 229 874	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
MF 11 NARBONNE	100,00 %	100,00 %	IG	532 056 637	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
MF MONTFORT 78	100,00 %	100,00 %	IG	539 362 855	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
MF OLONNE 85	100,00 %	100,00 %	IG	532 056 132	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
MF POITIERS 86	100,00 %	100,00 %	IG	797 743 929	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
MF HAD	100,00 %	100,00 %	IG	799 697 594	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
MF NANTES 44	100,00 %	100,00 %	IG	798 501 920	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
MF ENNERY 95	100,00 %	100,00 %	IG	808 415 996	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
MF LA SEYNE 83	100,00 %	100,00 %	IG	808 383 608	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
MF WASQUEHAL 59	100,00 %	100,00 %	IG	838 201 697	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
SCI DU MOULIN VERT	100,00 %	100,00 %	IG	483 015 889	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
SCI SAINT ROCH N° 3	100,00 %	100,00 %	IG	483 552 543	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
MF MEAUX 77	100,00 %	100,00 %	IG	849 190 913	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
SCI IMMOB INVEST	100,00 %	100,00 %	IG	392 300 539	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
MF GUÉRANDE 44	100,00 %	100,00 %	IG	891 206 716	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
LNA SERVICES	100,00 %	51,00 %	IG	442 082 863	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
LNA TRAVAUX	100,00 %	100,00 %	IG	813 844 529	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
MF 49 LA PLESSE	100,00 %	100,00 %	IG	521 984 492	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
MF ALENÇON 61	100,00 %	100,00 %	IG	752 669 614	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
MF GRANVILLE 50	100,00 %	100,00 %	IG	838 201 614	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
FONCIÈRE SSR IMB	100,00 %	100,00 %	IG	509 621 488	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU

Raison sociale	% de contrôle	% d'intérêts	Méthode de Consolidation	Siren/ n° d'entreprise	Siège social
MF CHEZALIERE 44	100,00 %	100,00 %	IG	814 387 981	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
MF PESSAC 33	100,00 %	100,00 %	IG	799 729 306	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
IMMOBILIÈRE DE LA FONTENELLE	100,00 %	100,00 %	IG	753 241 959	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
MF 44	100,00 %	100,00 %	IG	527 822 571	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
MF SALON 13	100,00 %	100,00 %	IG	504 807 710	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
Fidexi	69,96 %	69,96 % (2)	MEE	398 045 567	44 rue Paul Valéry, 75116 PARIS
Fidexi INVEST 1	69,96 %	69,96 % (2)	MEE	881 722 326	44 rue Paul Valéry, 75116 PARIS
NA ! CRÈCHES IMMOBILIER	100,00 %	68,85 %	IG	798 210 068	7 boulevard Auguste Priou, 44120 VERTOU
SOCIÉTÉ DE GESTION DES PARKINGS DU CLOS	100,00 %	65,00 %	IG	827 586 991	81 avenue Albert Raimond, 42270 SAINT-PRIEST-EN-JAREZ

(1) La Société SARL La Chézalière, bien que détenue à 20,29 %, est intégrée globalement compte tenu des éléments contractuels entre les deux sociétés et les modalités de direction.
(2) La Société Fidexi et sa filiale, bien que détenues à 69,96 %, sont mises en équivalence compte tenu des éléments contractuels entre LNA Santé et ces sociétés et des modalités de direction.
(3) Sociétés nouvellement créées ou acquises.

6.2. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2025

A l'assemblée générale de la société LNA SANTÉ

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société LNA SANTÉ relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2025 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Tests de dépréciation des goodwill et autorisations d'exploiter

Risque identifié :

Au 31 décembre 2025, la valeur nette comptable des goodwill et des autorisations d'exploiter s'élèvent respectivement à 132 millions d'euros et 440 millions d'euros, représentant ensemble 36 % de l'actif.

- Les goodwill correspondent, tels que détaillés en note 2.4.4 de l'annexe aux comptes consolidés aux écarts constatés entre la contrepartie transférée et la part du Groupe dans la juste valeur, à la date d'acquisition, des actifs et des passifs identifiables relatifs à ces sociétés.
- Les autorisations d'exploiter acquises séparément ou dans le cadre d'un regroupement d'entreprise sont des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie et sont comptabilisées au prix effectivement payé ou à leur juste valeur selon les modalités décrites dans la note 2.5.1 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les goodwill et autorisations d'exploiter font l'objet d'un test de dépréciation, basé sur des unités génératrices de trésorerie (UGT) ou des groupes d'UGT d'un même secteur opérationnel, selon les modalités décrites en notes 2.5.5 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les tests conduisent, le cas échéant, à diminuer la valeur nette comptable des actifs qui compose l'UGT ou du groupe d'UGT testés pour la ramener à la valeur recouvrable, qui est la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de la vente et la valeur d'utilité, lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable des actifs.

La valeur d'utilité des UGT ou groupe d'UGT correspond à la valeur actualisée de la somme des flux futurs nets de trésorerie basé sur l'indicateur EBITDA net d'impôt et déterminé à partir du business plan élaboré par la Direction Générale, en fonction des meilleures estimations du management et en tenant compte des performances passées. L'actualisation des flux de trésorerie est réalisée à un taux correspondant au coût moyen pondéré du capital du Groupe, représentatif des caractéristiques du secteur, des conditions de financement du marché et peut être ajusté du risque propre à l'actif économique testé.

Nous avons considéré que les tests de dépréciation des goodwill et autorisations d'exploiter est un point clé de notre audit, compte tenu :

- de leur poids dans les comptes consolidés du Groupe ;
- du fait que la détermination de la valeur d'utilité, prise en compte dans les tests de dépréciation, nécessite le recours à des hypothèses qui requièrent une part importante d'estimation de la direction, notamment en ce qui concerne les business plans élaborés par la direction générale à horizon 8 ans, les hypothèses de croissance à l'infini et le taux d'actualisation.

Notre réponse :

Pour apprécier le caractère raisonnable des hypothèses retenues pour la mise en œuvre des tests de dépréciation des goodwill et autorisations d'exploiter sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement à :

- prendre connaissance des méthodes mises en place par le Groupe pour élaborer les flux futurs de trésorerie ;
- rapprocher les éléments composant la valeur comptable des UGT déterminée pour la réalisation des tests de dépréciation, avec la base d'actifs immobilisés ;
- apprécier, par sondages, la cohérence des flux futurs de trésorerie retenus dans le cadre du test de dépréciation réalisé à la clôture avec les dernières estimations du Groupe telles qu'elles ont été présentées au conseil d'administration dans le cadre des processus budgétaires, tenant compte du contexte économique et financier dans lequel s'inscrit le Groupe ;
- apprécier, par sondages, la qualité du processus budgétaire par comparaison rétrospective entre les prévisions passées et les réalisations ;
- apprécier, avec l'aide de nos spécialistes en évaluation financière, les hypothèses de taux d'actualisation et de croissance à l'infini retenus par le Groupe.

Enfin, nous avons apprécié si les informations données dans les notes 2.5.5, 12 et 13 de l'annexe aux comptes consolidés notamment en ce qui concernent les hypothèses clés et les analyses de sensibilité réalisées sont présentées de manière adéquate.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur Général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société LNA SANTÉ par l'assemblée générale du 21 juin 2023 pour le cabinet KPMG et du 23 juin 2010 pour le cabinet BEAS en tant que commissaire aux comptes suppléant du cabinet In Extenso Audit.

Au 31 décembre 2025, KPMG était dans la 3ème année de sa mission sans interruption et BEAS dans la 1ère année de sa mission en tant que commissaire aux comptes titulaire, faisant suite à la démission du cabinet In Extenso Audit le 25 septembre 2025.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Nantes et Saint-Herblain, le 27 avril 2026

Les commissaires aux comptes

KPMG
Vincent BROYÉ

BEAS
Guillaume RADIGUE

6.3. Comptes annuels

Bilan au 31/12/2025

Bilan actif

Rubriques *(en euros)*	Montant brut	Amort. Prov.	Net 31/12/2025	Net 31/12/2024
Immobilisations incorporelles				
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, solutions informatiques, droits et valeurs similaires	12 846 407	10 176 509	2 669 897	2 551 896
Fonds commercial	51 900		51 900	51 900
Immobilisations incorporelles en cours, avances et acomptes	1 213 324		1 213 324	450 761
Immobilisations corporelles				
Installations techniques, mat. et outillage	188 023	91 440	96 583	37 642
Autres immobilisations corporelles	4 388 968	3 584 421	804 547	793 791
Immobilisations financières				
Participations	237 059 577	22 483 825	214 575 752	215 481 269
Créances rattachées à des participations	312 183 068		312 183 068	317 910 324
Autres titres immobilisés	27 821 809	21 163	27 800 646	27 762 185
Autres immobilisations financières	390 097		390 097	558 325
Actif immobilisé	**596 143 174**	**36 357 359**	**559 785 815**	**565 598 093**
Stocks et en-cours				
Marchandises	15 137		15 137	1 014
Créances				
Clients et comptes rattachés	16 214 416	46 680	16 167 735	16 122 864
Autres créances	201 239 963	8 585 255	192 654 708	181 801 745
Charges constatées d'avance	2 268 278		2 268 278	2 013 803
Valeurs mobilières de placement				
Actions propres	3 339 656		3 339 656	4 933 757
Autres titres	5 999 998		5 999 998	5 000 000
Instruments financiers à terme et jetons détenus	3 792		3 792	15 144
Disponibilités	83 348 026		83 348 026	63 596 419
Actif circulant	**312 429 269**	**8 631 935**	**303 797 334**	**273 484 745**
Frais d'émission des emprunts	1 075 723		1 075 723	1 526 720
TOTAL GÉNÉRAL	**909 648 167**	**44 989 295**	**864 658 871**	**840 609 558**

Bilan passif

Rubriques *(en euros)*	Exercice 2025	Exercice 2024
Capital social ou individuel (dont versé : 21 418 832)	21 418 832	21 418 832
Primes d'émission, de fusion, d'apport	99 598 501	99 598 501
Réserve légale	2 141 883	2 141 883
Autres réserves	18 767 904	18 767 904
Report à nouveau	97 655 808	78 870 060
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)	**(4 661 015)**	**25 456 806**
Provisions réglementées	207 431	298 234
Capitaux propres	**235 129 344**	**246 552 221**
Provisions pour risques	2 653 454	2 794 901
Provisions pour charges	1 345 662	1 549 232
Provisions	**3 999 116**	**4 344 133**
Dettes financières		
Autres emprunts obligataires	91 192 072	91 192 073
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	205 308 721	227 571 561
Emprunts et dettes financières diverses	71 221 645	38 107 554
Dettes d'exploitation		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	5 995 276	6 004 417
Dettes fiscales et sociales	7 520 394	7 020 527
Dettes diverses		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	688 220	377 112
Autres dettes	243 537 694	219 364 325
Produits constatés d'avance	66 385	75 633
Dettes	**625 530 410**	**589 713 203**
TOTAL GÉNÉRAL	**864 658 871**	**840 609 558**

Compte de résultat au 31/12/2025

Rubriques *(en euros)*	Exercice 2025			Exercice 2024
	France	Exportation	Total	
Production vendue	54 482 403	811 204	55 293 608	52 703 528
Chiffres d'affaires nets	**54 482 403**	**811 204**	**55 293 608**	**52 703 528**
Production immobilisée				129 454
Subventions			111 230	145 222
Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions			1 789 982	216 971
Produits des cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles			20 340	
Autres produits			69 333	7
Produits d'exploitation			**57 284 495**	**53 195 181**
Achats de marchandises			19 007	40 508
Variation de stock (marchandises)			(14 123)	1 007
Achats de matières premières et autres approvisionnements			150 004	135 669
Autres achats et charges externes (y compris redevance crédit bail mobilier/immobilier)			30 373 722	28 279 309
Impôts, taxes et versements assimilés			714 641	658 161
Salaires			16 090 798	14 809 036
Cotisations sociales			8 657 500	6 352 357
Dotations aux amortissements et aux dépréciations :				
• Sur immobilisations : dotations aux amortissements			1 343 641	1 936 978
• Dotations aux provisions			1 648 535	1 115 403
Valeurs comptables des immobilisations incorporelles et corporelles cédées			3 458	
Autres charges			98 191	91 529
Charges d'exploitation			**59 085 378**	**53 419 956**
Résultat d'exploitation			**(1 800 882)**	**(224 775)**
Produits financiers			**30 098 482**	**44 089 775**
Produits financiers de participations			23 810 330	40 913 075
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé			1 203 902	982 147
Autres intérêts et produits assimilés			1 015 168	1 992 879
Reprises sur dépréciations et provisions			4 069 080	201 653
Différences positives de change				20
Charges financières			**33 865 856**	**22 174 429**
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et provisions			18 728 485	6 472 500
Intérêts et charges assimilées			15 137 281	15 701 793
Différences négatives de change				136
Valeurs comptables des immobilisations financières cédées			90	
Résultat financier			**(3 767 374)**	**21 915 346**
Résultat courant avant impôts			**(5 568 256)**	**21 690 571**
Produits exceptionnels			**341 731**	**5 724 610**
Charges exceptionnelles			**47 358**	**4 809 178**
Résultat exceptionnel			**294 373**	**915 432**
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise			574 767	480 963
Impôts sur les bénéfices			(1 187 635)	(3 331 766)
Total des produits			**87 724 708**	**103 009 567**
Total des charges			**92 385 724**	**77 552 760**
BÉNÉFICE OU PERTE			**(4 661 015)**	**25 456 806**

Tableau des flux de trésorerie

en milliers d'euros	Exercice 2025	Exercice 2024
Résultat net	**(4 661)**	**25 457**
Dotations nettes amortissements et provisions	15 579	8 407
Dividendes reçus	(11 464)	(26 569)
Autres produits et charges		(655)
Résultat de cession et autres charges	(77)	107
Charge d'impôt	(1 188)	(3 332)
Charge d'intérêt	11 629	11 698
MBA avant coût de l'endettement et impôts	**9 818**	**15 113**
Variation du BFR	2 744	(2 313)
Impôts payés	171	2 276
Flux de trésorerie lies aux activités opérationnelles	**12 733**	**15 076**
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(1 860)	(1 248)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(437)	(124)
Acquisitions d'immobilisations financières et autres	(11 970)	(1 207)
Dettes sur acquisitions d'immobilisations	311	183
Variation des autres prêts et avances consentis	5 470	(8 986)
Cession d'immobilisations corporelles	20	24
Produits de cession d'autres éléments actif	225	
Dividendes reçus	11 464	26 569
Flux de trésorerie lies aux opérations d'investissement	**3 224**	**15 211**
Actions propres et autres flux	1 604	(30)
Émission d'emprunts	10 000	15 000
Remboursement d'emprunts	(32 154)	(37 892)
Flux de financement sur dettes diverses (aug)	(2 511)	(1 100)
Flux de financement sur dettes diverses (Dim)	1 100	1 659
Variation des titres négociables à court terme	33 000	32 500
Comptes courants	10 224	47 894
Dividendes versés	(6 671)	(6 136)
Intérêts payés	(9 681)	(13 314)
Flux de trésorerie lies aux opérations de financement	**4 911**	**38 581**
Trésorerie à l'ouverture	68 075	(793)
Trésorerie à la clôture	88 943	68 075
Variation de trésorerie	**20 868**	**68 868**

Annexes

1. Faits marquants de l'exercice

Contrôle URSSAF

Dans le cadre du contrôle URSSAF de la Société LNA SANTE portant sur les exercices 2022 et 2023, la première lettre d'observation des contrôleurs adressée le 05 novembre 2025, redressait la Société sur un rappel de ses cotisations, contributions et taxes obligatoires à hauteur de 399 milliers d'euros. À la suite des justifications complémentaires apportées par la Société LNA SANTE, la seconde lettre d'observation adressée le 16 février 2026 atteste une diminution de ce redressement pour le porter à 136 milliers d'euros.

La Société LNA SANTE va poursuivre la contestation de ce redressement devant la Commission de Recours Amiable de l'URSSAF.

Changement de méthode comptable – Application du règlement ANC 2022-06

À compter de l'exercice ouvert le 1er janvier 2025, la Société LNA SANTE a appliqué pour la première fois le règlement ANC n° 2022-06 du 4 novembre 2022 relatif à la modernisation des états financiers, modifiant le règlement ANC n° 2014-03 relatif au plan comptable général.

L'application de ce règlement constitue un changement de méthode comptable imposé par un changement de réglementation au sens des articles 122-1 et 831-3 du Plan Comptable Général. Ce changement est appliqué de manière prospective.

Les dispositions du règlement ANC n° 2022-06 s'appliquent à compter de l'exercice de première application sans emporter de conséquences sur les comptes antérieurs, autres que les reclassements nécessaires pour se conformer aux nouveaux modèles de bilan et de compte de résultat lors du premier exercice d'application.

Les principales modifications concernent :

- la nouvelle définition du résultat exceptionnel ; à compter du 1er janvier 2025, les opérations comptabilisées dans le résultat exceptionnel portent sur :
  - les produits et charges directement liés à un événement majeur et inhabituel,
  - les écritures d'origine fiscale, les changements de méthodes comptables comptabilisés en résultat pour des raisons fiscales et les corrections d'erreurs (sauf si elles corrigent une écriture ayant été directement imputée sur les capitaux propres) ;
- la suppression de la technique du transfert de charges ;
- la comptabilisation en résultat financier de la dotation aux amortissements des frais d'émission d'emprunt ;
- la création et la modification de comptes du plan comptable général ;
- l'introduction de nouveaux modèles de bilans, comptes de résultat et tableaux normés en annexe.

L'application du règlement ANC n° 2022-06 génère les impacts suivants sur les postes du bilan et du compte de résultat de l'exercice 2025 :

Rubriques selon nouveau règlement ANC n° 2022-06 *(En milliers d'euros)*		Transfert de charges	Produits de cession d'immobilisations corporelles	VNC des immobilisations corporelles cédées	Pénalités amendes	Amortissement frais d'émission d'emprunt	Dotations aux provisions pour dépréciations des comptes courants	Rubriques selon règles antérieures
Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	1 790	157						1 947
Produits des cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	20		(20)					-
Autres produits	69	(69)						1
Salaires	(16 221)	(157)						(16 378)
Sur immobilisations : dotations aux amortissements	(1 344)					(451)		(1 795)
Valeurs comptables des immobilisations incorporelles et corporelles cédées	(3)			3				-
Autres charges	(98)				4			(94)
Résultat d'exploitation	**(1 801)**	**(69)**	**(20)**	**3**	**4**	**(451)**		**(2 333)**
Reprises sur dépréciations et provisions							(4 069)	-
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions	(18 728)					451	5 606	(12 671)
Résultat financier	**(3 767)**					**451**	**1 537**	**(1 779)**
Résultat courant avant impôts	**(5 568)**	**(69)**	**(20)**	**3**	**4**	**-**	**1 537**	**(4 113)**
Produits exceptionnels	342	69	20				4 069	4 500
Charges exceptionnelles	(47)			(3)	(4)		(5 606)	(5 661)
Résultat exceptionnel	**294**	**69**	**20**	**(3)**	**(4)**		**(1 537)**	**(1 161)**

2. Règles et méthodes comptables

2.1. Principes généraux

Les comptes annuels ont été établis en conformité avec le règlement de l'Autorité des Normes Comptables n° 2022-06 du 4 novembre 2022 relatif au Plan Comptable Général.

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base : continuité, permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre, indépendance des exercices.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

2.2. Présentation des comptes annuels et méthodes d'évaluation retenues

Les principales méthodes comptables utilisées sont les suivantes :

2.2.1. Immobilisations incorporelles

Les logiciels sont amortis dès leur date de mise en service, en mode linéaire sur une durée d'un an, à l'exception de l'ERP amorti sur une durée de 5 ans.

La SA LNA Santé comptabilise les frais de développement internes liés à l'implantation d'un système informatique intégré en immobilisation incorporelles puisque la Société peut démontrer :

- la faisabilité technique nécessaire à l'achèvement de l'immobilisation incorporelle en vue de sa mise en service,
- sa capacité à utiliser l'immobilisation incorporelle,
- son intention et sa capacité financière et technique de mener le projet de développement à son terme,
- qu'il est probable que les avantages économiques futurs attribuables aux dépenses de développement iront à l'entreprise,
- la disponibilité de ressources techniques, financières et autres, appropriées pour achever le développement et utiliser l'immobilisation incorporelle,
- et que le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable

Aucun frais de développement interne n'a été activé à la clôture du 31 décembre 2025.

2.2.2. Immobilisations corporelles

Les règlements relatifs à la définition, l'évaluation, la comptabilisation et la dépréciation des actifs, ont été appliqués depuis le 1er janvier 2005 dans la Société selon la méthode rétrospective.

Dans le cadre de l'application de ces règlements, les règles mises en place au cours de l'exercice 2005 perdurent à savoir :

- les immobilisations acquises font l'objet de décomposition dès lors que celle-ci s'avère significative. En revanche, les actifs dont les éléments constitutifs sont exploités de façon indissociable ne sont pas décomposés et donnent lieu à un seul plan d'amortissement.
- les amortissements sont calculés selon la durée d'utilisation des biens et des composants lorsqu'ils sont dissociés.

Au titre de l'exercice 2025, aucun changement de plan d'amortissement n'a été constaté, de même la Société n'a procédé à aucune reconsidération des décompositions effectuées en 2005.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés selon le mode linéaire en fonction des durées probables d'utilisation à savoir :

- installations techniques : 5 ans/10 ans ;
- matériel de transport : 3 ans ;
- installations générales : 10 ans ;
- matériel de bureau et informatique : 4 ans/5 ans ;
- mobilier : 10 ans.

2.2.3. Participations, titres immobilisés et créances rattachées

Les titres de participation sont comptabilisés à leur date d'entrée au prix d'acquisition ou à la valeur d'apport. Les frais d'acquisition sont enregistrés en charges et retraités fiscalement sur une durée de cinq ans.

Les autres immobilisations financières intègrent les malis de fusion affectés à des titres de participations.

Lorsque la valeur brute comptable des titres et des malis de fusion qui leur sont affectés, est supérieure à leur valeur d'utilité, une dépréciation est constituée à hauteur de la différence.

La valeur d'utilité des titres de participation est appréciée par la direction générale du groupe, sur la base de l'actif net réévalué de la Société détenue. La réévaluation de l'actif net de la Société détenue correspond à l'actif net comptable de la Société corrigée des plus values latentes estimée de ses actifs déterminés sur la base :

- soit de l'actualisation des flux de trésorerie futurs, qui sont générés par l'exploitation ;
- soit d'un multiple de chiffre d'affaires selon l'affectation aux secteurs opérationnels : Médico-Social France, International Métier et Sanitaire France ;
- soit de la valeur éventuelle de réalisation.

Le cas échéant, les créances rattachées font également l'objet d'une dépréciation sur la base des mêmes modalités d'évaluation, ainsi que les comptes courants correspondant à des avances consenties aux filiales détenues.

Au 31 décembre 2025, la SA LNA Santé a comptabilisé une dépréciation sur titres à hauteur de 12 650 milliers d'euros ce qui porte le montant total des provisions pour dépréciation des titres à 22 484 milliers d'euros. Elle a également procédé à la comptabilisation d'une dépréciation des comptes courants pour un montant de 5 606 milliers d'euros et d'une reprise de dépréciation des comptes courants pour un montant de 4 069 milliers d'euros, portant le montant total à 8 585 milliers d'euros.

2.2.4. Créances

Les créances sont évaluées à leur valeur nominale et sont, le cas échéant, dépréciées lorsque la valeur estimée d'inventaire est inférieure à la valeur nominale.

Une provision pour dépréciation des créances clients douteuses est constituée lorsqu'il existe un indicateur objectif de l'incapacité de la Société à recouvrer l'intégralité des montants dus dans les conditions initialement prévues lors de la transaction.

L'ancienneté des créances et un défaut de paiement au terme habituel du débiteur constituent des indicateurs de dépréciation d'une créance.

Au 31 décembre 2025, la SA LNA Santé n'a pas comptabilisé de dépréciation ni de reprise de dépréciation des créances clients complémentaires à l'exercice 2024, son montant se porte à hauteur de 47 milliers d'euros.

2.2.5. Actions propres

LNA Santé comptabilise les actions propres selon leur affectation, déterminée et validée par le Conseil d'administration.

Les actions propres affectées aux plans d'attribution gratuite d'actions sont comptabilisées en valeurs mobilières de placement et évaluées à leur valeur historique à la date de leur rachat selon la méthode du premier entré premier sorti.

Les actions propres destinées à être annulées en vue d'une réduction de capital sont comptabilisées dans les autres titres immobilisés et sont évaluées à leur valeur historique à la date de leur rachat. Elles ne peuvent faire l'objet d'aucune dépréciation.

Les actions propres détenues dans le cadre du contrat de liquidité sont comptabilisées en autres immobilisations financières et font l'objet d'une dépréciation lorsque leur valeur de marché (cours moyen du dernier mois de l'exercice) est inférieure à leur valeur comptable. La trésorerie mise à disposition de l'intermédiaire pour le contrat de liquidité est comptabilisée dans les autres créances immobilisées au sein des immobilisations financières.

Au 31 décembre 2025, les actions propres au titre du contrat de liquidité présentent une valeur nette comptable de 878 945 euros.

Les produits et charges générés par les achats et ventes d'actions propres sont comptabilisés en résultat financier.

Au 31 décembre 2025, les actions auto-détenues par la Société se répartissent de la manière suivante :

Affectation des actions	Nombre d'actions	Valeur Nette Comptable *(en euros)*
Plans d'attribution gratuite	114 686	3 339 656
Annulation	302 052	8 923 173
Contrat de liquidité	35 869	878 945

Si les actions en voie d'annulation avaient été évaluées à la clôture au cours moyen du dernier mois de l'exercice, une dépréciation de 1 801 938 euros aurait été constatée au 31 décembre 2025.

2.2.6. Provisions

Pour risques

La Société constate une provision lorsqu'il existe une obligation vis-à-vis d'un tiers, que la perte ou le passif en découlant est probable et qu'elle peut être raisonnablement évaluée. Au cas où cette perte ou ce passif n'est ni probable ni ne peut être raisonnablement évalué mais demeure possible, la Société fait état d'un passif éventuel dans ses engagements.

Les provisions pour litiges sociaux sont évaluées par la direction des ressources humaines en fonction des risques encourus par la Société et de l'état d'avancement des procédures en cours.

Au 31 décembre 2025, la SA LNA Santé a constaté une dotation aux provisions pour risques à hauteur de 1 649 milliers d'euros, ainsi qu'une reprise sur provision pour risques à hauteur de 1 994 milliers d'euros, portant le montant total des provisions pour risques à 3 999 milliers d'euros.

Réglementées

Il s'agit de l'amortissement dérogatoire lié à l'ensemble des projets informatiques. La durée d'amortissement fiscal pratiquée est d'un an.

2.2.7. Dettes financières

Les emprunts et dettes financières sont comptabilisés à leur valeur nominale.

Les coûts d'émissions d'obligations et d'emprunts sont comptabilisés en charges externes puis étalés sur la durée de l'obligation en charges à répartir.

Titres négociables à court terme (NEU CP)

Les titres négociables à court terme sont émis par la SA LNA Santé auprès de cinq agents placeurs, en fonction des demandes d'investisseurs sur le marché monétaire, pour des durées variables (entre 1 et 12 mois).

La rémunération est basée sur la base d'un taux Euribor et d'une marge liée à la maturité du placement.

Les titres négociables ont pour objectif le financement des encours de travaux et actifs immobiliers destinés à être cédés.

Au 31 décembre 2025, l'encours était de 71 millions d'euros contre 38 millions l'année dernière.

Crédit syndiqué

Le crédit syndiqué a été mis en place le 30 juin 2021 auprès de 12 partenaires bancaires.

Le crédit syndiqué est constitué de deux tranches :

- une ligne de crédit renouvelable (RCF) de 265 millions d'euros dont la date d'échéance initiale était le 30 juin 2026 avec deux options d'extension d'un an chacune. Les 2 options d'extension ont été exercées et acceptées par les prêteurs en 2022 et 2023 : la date d'échéance est désormais le 30 juin 2028. Cette ligne finance les opérations d'acquisitions et couvre le programme d'émission de NEU CP contre le risque de liquidité. Les tirages sont effectués en fonction des besoins pour une durée déterminée (1 mois, 3 mois ou 6 mois). Au 31 décembre 2025, cette ligne est tirée à hauteur de 134 millions d'euros ;
- un Prêt à Terme de 75 millions d'euros à échéance 30 juin 2027 amortit progressivement depuis juin 2023 : son encours au 31 décembre 2025 est de 34.5 millions d'euros.

Dette obligataire Euro PP

Au 31 décembre 2025, la SA LNA Santé a une souche obligataire au format non coté Euro PP de 90 millions d'euros dont 45 millions d'euros à échéance le 19 juillet 2028 portant un coupon de 2,80 % et 45 millions d'euros à échéance le 19 juillet 2029 portant un coupon de 3 %. Cette souche finance les autorisations d'exploiter des établissements une fois restructurés.

Emprunt amortissable

La Société a souscrit trois nouveaux emprunts pour un montant total de 10 millions d'euros en décembre 2025 pour une durée de 7 ans, dont les premières échéances de remboursement auront lieu en mars 2026. Ces emprunts financent en partie les investissements du groupe.

2.2.8. Instruments financiers dérivés

Pour couvrir le risque de taux d'intérêt lié à sa dette financière à taux variable, la Société utilise des instruments financiers dérivés d'échange de taux d'intérêt (swaps et caps).

L'objectif de ces transactions est de transformer le taux variable de la dette en taux fixe et d'encadrer le risque de taux en fonction des anticipations de leur évolution. Cette politique, suivie de manière dynamique, peut donner lieu, en cours d'exercice, en fonction de l'évolution des taux de marchés, à des ajustements dans les positions de couverture.

La Société applique le règlement n° 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture.

Les dérivés de taux qui sont qualifiés de couverture sont enregistrés *prorata temporis* sur la durée des contrats, sans effet sur la valeur nominale de la dette financière dont le taux est couvert.

Au 31 décembre 2025, la Société n'a pas de dérivés de taux qualifiés de positions ouvertes isolées.

Les instruments dérivés de taux de la Société s'analysent ainsi :

En milliers euros	Montant couvert au 31/12/2025	Échéancier			Valeur de marché au 31/12/2025
		À 1 an au plus	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	
Dérivés qualifiés de couverture	197 643	18 214	178 000	1 429	(612)
Positions ouvertes isolées					
DÉRIVÉS DE TAUX	**197 643**	**18 214**	**178 000**	**1 429**	**(612)**

2.2.9. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires correspond à la facturation des mandats de gestion et de redevance de marque aux sociétés d'exploitation, de mandats d'assistance technique immobilière et également de facturation de frais et de locations immobilières.

2.2.10. Résultat financier

La Société détient les titres de sociétés en nom collectif ayant pour objet principalement de la promotion immobilière. Les résultats de ces sociétés sont comptabilisés en résultat financier sur le même exercice que celui de constatation des produits et des charges d'activité immobilière.

Conformément au règlement ANC n° 2022-06, depuis le 1er janvier 2025, la dotation aux amortissements des frais d'émission d'emprunt entre dans le résultat financier. Elle apparaissait sur les exercices précédents, avant l'application de ce nouveau règlement, en résultat d'exploitation.

2.2.11. Résultat exceptionnel

Conformément au règlement ANC n° 2022-06, depuis le 1er janvier 2025, le résultat exceptionnel comprend les produits et charges directement liés à un évènement majeur et inhabituel qui n'auraient pas été constatés en l'absence de cet évènement ainsi que les écritures d'origine fiscale.

Lors de l'exercice 2025, il a été comptabilisé 47 milliers d'euros de charges exceptionnelles liées à la comptabilisation des dotations aux amortissements dérogatoires et 342 milliers d'euros de produits exceptionnels liés à la comptabilisation des reprises aux amortissements dérogatoires pour 138 milliers d'euros et à la reprise de provisions pour risques exceptionnels à hauteur de 204 milliers d'euros.

2.2.12. Impôt société et intégration fiscale

La société LNA Santé est la Société mère d'un périmètre de 50 sociétés membres au 31 décembre 2025. À ce titre chaque société membre comptabilise l'impôt société selon les règles de droit commun telles qu'elles s'appliqueraient en l'absence d'intégration.

À la clôture d'un exercice, la Société membre dont le résultat fiscal serait déficitaire ne serait titulaire à raison de cette situation d'aucune créance sur la Société SA LNA Santé. En revanche, la Société SA LNA Santé comptabilise une créance d'impôt liée à ces déficits. Au 31 décembre 2025, la créance de la Société SA LNA Santé à l'égard des membres s'élève à 11 367 milliers d'euros.

Les économies d'impôt réalisées par le Groupe, non liées aux déficits et aux moins-values, restent acquises à la Société SA LNA Santé.

L'impôt sur les sociétés s'élève à - 1 188 milliers d'euros et se répartit ainsi :

- en propre : un produit d'impôt de - 790 milliers d'euros et un crédit d'impôt de - 283 milliers d'euros correspondant à - 50 milliers d'euros de crédit d'impôt famille, - 104 milliers d'euros de crédit d'impôt mécénat et - 129 milliers d'euros de crédit d'impôt recherche ;
- dans le Groupe fiscal : charges d'impôt de 839 milliers d'euros et produits d'impôt sur les sociétés de - 983 milliers d'euros ;
- la contribution additionnelle à l'impôt sur les sociétés de 29 milliers d'euros.

3. Autres informations

3.1. Engagements de retraite

Les engagements de la Société en matière d'indemnités de départ à la retraite de ses salariés sont mentionnés en engagements financiers donnés.

L'évaluation des engagements de départ à la retraite s'effectue de façon prospective sur la base des hypothèses suivantes :

Indicateurs	31/12/2025	31/12/2024
Taux d'actualisation	3,79 %	3,16 %
Évolution des salaires	5 %	5 %
Table de mortalité	INSEE 2024	INSEE 2024
Age de départ	65 ans	65 ans
Taux de charges sociales	50 %	50 %
Modalités de départ	Volontaire	Volontaire

3.2. Attribution gratuite d'actions

À la suite de l'Assemblée Générale en date du 22 juin 2022, le Conseil d'administration a décidé la mise en place de trois plans d'attribution gratuite d'actions « Plans 2023-2025 » : l'un au profit des trois dirigeants, le second au profit des managers de la Société et le dernier au profit des directions d'établissement de LNA Santé.

Les principales caractéristiques de ces plans sont les suivantes :

	Plan au profit des trois dirigeants	Plan au profit des managers	Plan au profit des directions d'établissements
Nombre d'actions existantes pouvant être attribuées sur les trois ans du plan	45 000	40 000	60 000
Conditions de présence	Période d'acquisition de 2 ans		
Conditions de performance	Croissance du chiffre d'affaires Exploitation du Groupe Marge nette d'Exploitation du Groupe Absentéisme au sein du Groupe		

Au 31 décembre 2025, 60 395 actions sont attribuées, acquises ou en cours d'acquisition et non encore versées sur les plans 2024-2025, dont 34 396 actions au titre de l'attribution 2024 et 25 999 au titre de l'attribution 2025, sur la base de la probabilité d'atteinte des critères sur chaque exercice et de la probabilité de présence des bénéficiaires à l'issue de la période d'acquisition de 2 ans.

Ces 60 395 actions sont valorisées à la clôture à leur valeur historique pour 1 759 milliers d'euros et sont présentées en valeurs mobilières de placement, correspondant aux actions affectées à des plans déterminés. La valeur retenue pour l'assiette de la contribution patronale spécifique est de 1 480 milliers d'euros (valorisation au cours de clôture).

Au 1er janvier 2025, les 32 564 actions attribuées au titre de 2023 ont été versées aux salariés, pour une valeur de 1 594 milliers d'euros.

Les actions attribuées aux salariés des filiales de la SA LNA Santé font l'objet d'une convention de refacturation à ces dernières. Les charges faisant l'objet de la refacturation correspondent à la valeur d'acquisition des actions attribuées. Ainsi, pour les actions refacturées, un produit à recevoir du même montant que la provision pour charges est constatée à la clôture.

Le passif enregistré en provisions pour charges à la clôture, constitutif de la valeur des actions et de la contribution patronale spécifique, s'élève à 1 711 milliers d'euros. Le produit à recevoir constaté à la clôture, représentatif de la valeur historique des actions attribuées aux bénéficiaires des filiales de la SA LNA Santé, s'élève à 553 milliers d'euros.

3.3. Consolidation

Informations sur l'entité qui établit les états financiers consolidés		
La Société SA LNA Santé est la Société mère consolidante du groupe LNA Santé.	Nom	LNA SANTE
	Siège	7 Boulevard Auguste Priou 44120 Vertou
	N° d'identification si entité française	La Société est inscrite au RCS sous le numéro 388 359 531
	Lieu où des copies des états financiers consolidés peuvent être obtenues	Sur le site internet : http://www.lna-sante.com

3.4. Crédits Impôts

(Montant en milliers d'euros)

Crédit d'impôt recherche	129
Crédit d'impôt famille	50
Crédit d'impôt mécénat	104
TOTAL CRÉDITS D'IMPÔTS	**283**

Les projets valorisés par le crédit d'impôt recherche portent sur :

- développement d'approches innovantes de prise en soin pour la définition de nouveaux cadres de vie en faveur des « Ehpad de demain » ;
- développement de nouveaux parcours et alternatives thérapeutiques en SMR ;
- développement de nouveaux parcours et alternatives thérapeutiques en HAD ;
- étude globale de la maîtrise des risques professionnels du personnel soignant ;
- nouveau modèle socio-économique organisationnel à destination des établissements de santé.

Principaux postes du bilan et du compte de résultat

Immobilisations

Chiffres exprimés en euros	Au 31/12/2024	Acquisitions	Cessions	Au 31/12/2025
Autres postes d'immobilisation incorporelles	12 265 363	1 860 135	13 867	14 111 631
Total 1 Incorporelles	**12 265 363**	**1 860 135**	**13 867**	**14 111 631**
Installations générales et agencements	642 051	112 811		764 862
Installations techniques, matériels et outillages	116 236	71 787		188 023
Matériel de transport	47 252	24 684	16 738	55 197
Matériel de bureau et informatique, mobilier	3 925 657	217 941	587 281	3 556 317
Autres	12 591			12 591
Total 2 Corporelles	**4 743 786**	**437 225**	**604 020**	**4 576 991**
Autres participations	543 225 092	38 360 877	32 343 323	549 242 646
Prêt et autres immobilisations financières	28 320 510	151 561	260 166	28 211 905
Total 3 Financières	**571 545 602**	**38 512 438**	**32 603 489**	**577 454 551**
Acomptes				
TOTAL	**588 554 751**	**40 809 798**	**33 221 376**	**596 143 173**

État des amortissements

Chiffres exprimés en euros	Au 31/12/2024	Dotations	Diminutions ou reprises	Au 31/12/2025
Autres immobilisations incorporelles	9 210 807	979 570	13 867	10 176 510
Total 1 Incorporelles	**9 210 807**	**979 570**	**13 867**	**10 176 510**
Installations générales et agencements	556 027	19 367		575 394
Installations techniques, matériels et outillages	78 594	12 846		91 440
Matériel de transport	40 316	9 560	16 738	33 137
Matériel de bureau informatique, mobilier	3 229 310	319 774	583 823	2 965 261
Autres	8 107	2 521		10 628
Total 2 Corporelles	**3 912 354**	**364 070**	**600 562**	**3 675 861**
TOTAL	**13 123 160**	**1 343 641**	**614 429**	**13 852 371**

Charges à répartir

Chiffres exprimés en euros	31/12/2024	Augmentations	Dotations	31/12/2025
Frais d'émission d'emprunts à étaler	1 526 720		450 997	1 075 723
TOTAL	**1 526 720**		**450 997**	**1 075 723**

Provisions et dépréciations

Chiffres exprimés en euros	31/12/2024	Dotations	Reprises	31/12/2025
Amortissements dérogatoires	298 234	47 358	138 161	207 431
Provisions réglementées	**298 234**	**47 358**	**138 161**	**207 431**
Autres provisions pour risques	2 685 620	1 539 361	1 689 537	2 535 443
Provision pour litiges	109 282	109 174	100 445	118 011
Provisions pour charges sociales fiscales sur congés payés	1 549 232		203 570	1 345 662
TOTAL	**4 344 134**	**1 648 535**	**1 993 552**	**3 999 116**
Dépréciations titres de participations	9 833 500	12 671 488		22 504 988
Dépréciations autres immobilisations financières				
Dépréciations comptes clients	46 681			46 681
Autres dépréciations	7 048 335	5 606 000	4 069 080	8 585 255
Dépréciations	**16 928 516**	**18 277 488**	**4 069 080**	**31 136 923**
TOTAL	**21 570 884**	**19 973 381**	**6 200 793**	**35 343 471**

Les reprises de provisions pour risques et charges ont été utilisées à hauteur de 1 790 milliers d'euros et non utilisées à hauteur de 203 milliers d'euros.

État des échéances des créances

Chiffres exprimés en euros	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an
Actif immobilisé :	**312 573 165**	**26 606 995**	**285 966 170**
Créances rattachées à des participations	312 183 068	26 470 995	285 712 073
Autres immobilisations financières	390 097	136 000	254 097
Actif circulant :	**219 722 660**	**219 722 660**	
Clients	16 214 416	16 214 416	
Personnel et comptes rattachés	6 221	6 221	
Organismes sociaux	13 342	13 342	
État : impôts et taxes diverses	1 339 931	1 339 931	
Groupe et associés	198 876 152	198 876 152	
Débiteurs divers	1 004 319	1 004 319	
Charges constatées d'avance	2 268 279	2 268 279	
TOTAL	**532 295 825**	**246 329 655**	**285 966 170**

États des échéances des dettes

Chiffres exprimés en euros	Montant brut fin ex.	Moins de 1 an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Autres emprunts obligataires	91 192 072	1 192 072	90 000 000	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit :				
• à 1 an maximum à l'origine	404 854	404 854		
• à plus d'1 an à l'origine	204 903 867	33 171 668	166 732 143	5 000 056
Emprunts et dettes financières divers	71 221 645	71 221 645		
Fournisseurs et comptes rattachés	5 995 276	5 995 276		
Personnel et comptes rattachés	2 380 185	2 380 185		
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	2 557 449	2 557 449		
État et autres collectivités publiques :				
Taxe sur la valeur ajoutée	2 320 163	2 320 163		
Autres impôts et comptes rattachés	262 597	262 597		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	688 220	688 220		
Groupe et associés	232 143 747	232 143 747		
Autres dettes	11 393 947	706 400	10 687 547	
Produits constatés d'avance	66 385	66 385		
TOTAL	**625 530 410**	**353 110 664**	**267 419 690**	**5 000 056**
Emprunts souscrits en cours d'exercice	43 000 000			
Emprunts remboursés en cours d'exercice	32 154 229			

Charges à payer

Le montant des charges à payer inclus dans les postes suivants du bilan s'élève à :

Chiffres exprimés en euros	31/12/2025	31/12/2024	Variation
Emprunts et dettes financières	1 220 883	1 212 707	8 176
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3 149 287	2 591 672	557 615
Dettes fiscales et sociales	3 421 357	3 087 245	334 112
Intérêts courus sur découvert	50 155	8 274	41 881
Intérêts courus sur compte courant groupe		5 426 040	(5 426 040)
TOTAL	**7 841 681**	**12 325 938**	**(4 484 256)**

Produits à recevoir

Le montant des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan s'élève à :

Chiffres exprimés en euros	31/12/2025	31/12/2024	Variation
Créances rattachées à des participations	6 492 765	8 432 964	(1 940 199)
Clients – Factures à établir	73 140	91 290	(18 150)
Fournisseurs – Avoir à recevoir	2 405	19 653	(17 248)
Autres créances	592 067	852 841	(260 774)
Intérêts courus sur compte courant		3 621 061	(3 621 061)
Intérêts courus sur CAT, compte rémunéré, retenue de garantie	372 034	787 258	(415 224)
TOTAL	**7 532 412**	**13 805 067**	**(6 272 655)**

Charges constatées d'avance

Le montant des charges constatées d'avance inclus dans les postes suivants du bilan s'élève à :

Chiffres exprimés en euros	31/12/2025	31/12/2024	Variation
Sous-traitance	10 110	17 737	(7 627)
Hébergement informatique	682 476	1 260 372	(577 896)
Maintenance	648 006	473 359	174 647
Publicité	22 830	44 851	(22 022)
Honoraires	21 997	17 247	4 750
Frais de recrutement	22 457	27 896	(5 439)
Intérêts sur emprunts et autres dettes	750 899	144 914	605 986
Autres	109 505	27 427	82 078
TOTAL	**2 268 279**	**2 013 803**	**254 476**

Composition du capital social

Titres par catégories	31/12/2025	31/12/2024	Variation
Actions ordinaires	4 564 070	4 961 447	(397 377)
Actions sans droit de vote	452 607	484 377	(31 770)
Actions à droit de vote double	5 692 739	5 263 592	429 147
Nombre d'actions total	10 709 416	10 709 416	

Valeur nominale en euros de l'action : 2,00

Variation des capitaux propres

Exprimé en euros		2025
Situation à l'ouverture de l'exercice		**Solde**
Capitaux propres avant distributions sur résultats antérieurs		246 552 221
Distributions sur résultats antérieurs		(6 671 058)
Capitaux propres après distributions sur résultats antérieurs		239 881 163
Variations en cours d'exercice	**En moins**	**En plus**
Variations des provisions réglementées	138 161	47 358
Résultat de l'exercice	4 661 015	
Solde		**(4 751 818)**
Situation à la clôture de l'exercice		**Solde**
Capitaux propres avant répartition		235 129 344

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2025 se ventile de la façon suivante :

	Chiffre d'affaires				
Exprimé en euros	France	Export	Total 31/12/2025	Total 31/12/2024	Var.
Mandats de gestion et redevances de marque	37 423 185	565 289	37 988 474	36 534 613	4,0 %
Contrats assistance maîtrise d'ouvrage	1 019 997	45 000	1 064 997	1 285 375	- 17,1 %
Locations immobilières	8 695 972		8 695 972	8 412 485	3,4 %
Produits divers	7 343 249	200 916	7 544 165	6 471 055	16,6 %
TOTAL	**54 482 403**	**811 204**	**55 293 608**	**52 703 528**	**4,7 %**

Transfert de charges

L'application du règlement ANC n° 2022-06 supprime la technique du transfert de charge. Les impacts liés à ce changement sont les suivants :

	31/12/2025 (règlement ANC n° 2022-06)		31/12/2024 (Ancien règlement)	
Nature	Rubrique	Montant	Rubrique	Montant
Prévoyance salariés	Salaires	(23 557)	Transfert de charge exploitation	26 255
Avantage en nature	Salaires	(133 564)	Transfert de charge exploitation	124 827
Formations salariés	Autres achats et charges externes	-	Transfert de charge exploitation	6 900
Sinistres véhicules et mobiliers	Autres produits	(68 502)	Transfert de charge exceptionnel	9 247
TOTAL		**225 623**		**167 229**

Résultat financier

L'application du règlement ANC n° 2022-06 introduit, à compter de l'exercice 2025, la comptabilisation de la dotation aux amortissements des frais d'émission d'emprunt en résultat financier. Cette dotation correspond à un montant de 450 997 euros sur 2025.

En 2024, selon l'ancienne réglementation, la dotation aux amortissements des frais d'émission d'emprunt apparaissait en résultat d'exploitation. Son montant pour l'exercice 2024 était de 450 997 euros également.

L'application du règlement ANC n° 2022-06 introduisant une nouvelle définition du résultat exceptionnel (cf. paragraphes « résultat exceptionnel ») à compter de l'exercice 2025, les dotations (et les reprises) aux provisions pour dépréciations des comptes courants ne correspondant plus à cette nouvelle définition, ont été reclassés en résultat financier. Les impacts liés à ce changement sont les suivants :

	31/12/2025 (règlement ANC n° 2022-06)		31/12/2024 (Ancien règlement)	
Nature	Rubrique	Montant	Rubrique	Montant
Dotations aux provisions pour dépréciations des comptes courants	Charges financières	5 606 000	Charges exceptionnelles	3 179 847
Reprises aux provisions pour dépréciations des comptes courants	Produits financiers	4 069 080	Produits exceptionnels	5 511 103

Le résultat financier de l'exercice 2025 s'élève à - 3 767 374 euros et s'analyse de la façon suivante :

Exprimé en euros

Rubriques	31/12/2025	31/12/2024
Produits financiers	**30 098 482**	**44 089 775**
Dividendes	11 464 189	26 568 515
Revenus sur prêts intragroupe	1 203 903	982 122
Produits financiers sur comptes courants	9 613 634	13 137 373
Autres intérêts et produits assimilés	1 015 168	1 992 904
Résultat (produits) des foncières	2 732 508	1 207 187
Reprises sur provisions pour dépréciations des comptes courants	4 069 080	
Différences positives de change		20
Reprises sur provisions pour dépréciations des titres		201 653
Charges financières	**33 865 856**	**22 174 429**
Intérêts sur dettes bancaires et autres dettes	10 165 983	13 619 672
Charges financières sur comptes courants	4 418 148	5 429 407
Charges nettes sur instruments financiers	(679 848)	(3 598 169)
Résultat (charges) des foncières	221 646	107 556
Pertes sur des créances liées à des participations	1 000 000	9 967
Autres charges financières	11 441	133 496
Dotations aux amortissements sur frais d'émission d'emprunt	450 997	
Dotations aux provisions pour dépréciations des titres	12 671 488	6 472 500
Dotations aux provisions pour dépréciations des comptes courants	5 606 000	
RÉSULTAT FINANCIER	**(3 767 374)**	**21 915 346**

Résultat exceptionnel

L'application du règlement ANC n° 2022-06 introduit une nouvelle définition du résultat exceptionnel. Ainsi, à compter du 1er janvier 2025, les opérations comptabilisées dans le résultat exceptionnel portent sur :

- les produits et charges directement liés à un événement majeur et inhabituel ;
- les écritures d'origine fiscale, les changements de méthodes comptables comptabilisés en résultat pour des raisons fiscales et les corrections d'erreurs (sauf si elles corrigent une écriture ayant été directement imputée sur les capitaux propres).

Le résultat exceptionnel de l'exercice s'élève à 294 373 euros et s'analyse de la façon suivante :

Exprimé en euros

Rubriques	31/12/2025	31/12/2024
Produits exceptionnels	**341 731**	**5 724 610**
Cessions immobilisations corporelles		24 000
Reprises amortissements dérogatoires	138 161	179 098
Reprises provisions risques et charges exceptionnelles	203 570	
Reprises dépréciations exceptionnelles sur comptes courants		5 511 103
Transfert de charges exceptionnelles		9 247
Produits exceptionnels sur opération de gestion		1 162
Charges exceptionnelles	**47 358**	**4 809 178**
VNC immobilisations incorporelles		13 191
Autres charges exceptionnelles		11 301
Dotations aux amortissements dérogatoires	47 358	55 607
Dotations provisions risques exceptionnels		1 549 232
Dotations dépréciations exceptionnelles sur comptes courants		3 179 847
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**294 373**	**915 432**

Les dotations aux amortissements dérogatoires pour 47 358 euros et les reprises aux amortissements dérogatoires pour 138 161 euros sont des écritures comptables d'origine purement fiscale.

La reprise de provision pour risques et charges exceptionnelles de 203 570 euros correspond à un produit lié à un évènement majeur et inhabituel. Au 31/12/2024, la Société LNA SANTE avait constaté une provision pour risques et charges exceptionnelles à hauteur de 1 549 232 euros correspond à une indemnité à verser dans le cadre de l'absence de déménagement de l'activité du site Nantais, selon les dispositions du pacte d'associé. À la clôture, il est constaté un ajustement de cette provision au regard des critères associés au risque.

Répartition de l'impôt sur les bénéfices

Exprimé en euros

Répartition	Résultat avant impôt 2025	Impôt dû	Résultat net après impôt
Résultat courant	(5 568 256)	(1 140 336)	(4 427 919)
Résultat exceptionnel à court terme	294 373	73 593	220 780
Participation des salariés	(574 767)	(120 892)	(453 875)
RÉSULTAT COMPTABLE	**(5 848 650)**	**(1 187 635)**	**(4 661 015)**

Situation fiscale différée et latente

Rubriques *Exprimé en euros*	31/12/2025	31/12/2024
Impôt dû sur :		
Amortissements dérogatoires	51 858	74 559
Total accroissements	**51 858**	**74 559**
Impôt payé d'avance sur :		
Participation des salariés	74 362	51 563
Autres	14 413	12 848
Total allégements	**88 775**	**64 411**
SITUATION FISCALE DIFFÉRÉE NETTE	**(36 917)**	**10 148**
Impôt dû sur :		
Plus-values différées	4 499 632	4 499 632
Charges à répartir	(171 608)	(137 491)
SITUATION FISCALE LATENTE NETTE	**4 328 024**	**4 362 141**

Informations diverses

Effectif moyen du personnel salarié

En 2025, l'effectif moyen du personnel s'analyse comme suit :

Effectifs moyens	31/12/2025	31/12/2024
Vertou – Boulevard Auguste Priou – Cadres	177	166
Vertou – Boulevard Auguste Priou – Non cadres	134	125
TOTAL	**311**	**291**

Rémunération des dirigeants

Exprimé en euros

		Organes		
Rubriques	Total dirigeants	Administration	Direction	Surveillance
Rémunérations allouées	581 675		581 675	

Liste des filiales et des participations

Informations financières / Filiales et participations	Capitaux Propres	Quote Part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Montant net des prêts et avances consentis	Dépréciation des comptes courants	Montants des engagements données	Chiffre d'affaire HT du dernier exercice clos	Résultat du dernier exercice clos	Dividendes encaissés
			Brute	Nette						
1 – Filiales (détenues à plus de 50 % par la Société)										
BIAGIS	571 033	100	7 500	7 500				620 172	159 132	60 000
INSTITUT DE RÉADAPTATION DE ACHERES	(273 973)	100	16 729 005	13 199 005	1 302 411	(970 982)	24 000	20 608 815	(2 017 959)	
LNA RETRAITE	170 739 264	100	153 155 627	153 155 627	13 858 099		2 527 855	93 008 718	6 014 076	4 527 025
LNA ES	144 321 964	79	5 351 084	5 351 084	230 621 115		16 590 331	358 806 614	20 385 735	4 993 947
LNA BELGIQUE	(88 549)	100	9 542 260	9 542 260	370 000		2 600 000	1 085 221	(965 502)	
LNA INTERNATIONAL	12 063 277	100	23 757 500	12 062 500	5 098 649	(4 705 000)			(6 792 617)	
FONCIÈRE GNA	2 125 904	100	7 700	7 700	40 428 985			8 982 407	846 374	
LNA REAL ESTATE	(1 265 641)	100	5 319 750	2 250	21 327 967		7 060 000	600 567	(1 493 362)	
MF MAINVILLIERS 28	(33 418)	99	99	99	2 500 143			9 352	(33 518)	
MF AMIENS 80	(22 919)	99	99	99	2 486 706				(23 019)	
MF LISIEUX 14	100	99	99	99	623 075					
MF MARTIGUES 13	(3 686)	99	99	99	10 381				(3 786)	
MÉDICA SERRIS 77	73 377	99	99	99	3 426 034			4 245 933	73 277	
MF CAMELIAS 66	100	99	99	99	1 567 097					
MF RONCQ 59	(5 203)	99	7 425	7 425	7 683 912					
MEDICA FONCIERES GARCHES 92	(4 331)	99	230 326	1	6 515				(3 050)	
MÉDICA FONCIÈRE LA CELLE 78	100	99	99	99	1 572 899					
MF OPALE 69	(16 916)	99	99	99	23 318				(17 016)	
Médica Foncière d'Épinay	8 392 600	100	9 711 761	9 711 761				711 684	1 359 975	1 412 640
MF VILLERS 14	100	99	99	99	888 866			1 875		
MF CRIQUEBOEUF 14	100	99	99	99				1 175 122		
MF OPALE 13	(4 818)	99	99	99	11 944				(4 918)	
MF 11 NARBONNE	(21 818)	99	99	99	5 707 164				(21 918)	
MF MONTFORT 78	(14 045)	99	99	99					(14 145)	
MF OLONNE 85	(7 799)	99	99	99	2 565 619			244 589	(7 899)	
MF POITIERS 86	100	99	99	99	8 583 320					
MF HAD	1 052 048	99	99	99	9 615 774			6 036 241	1 051 948	
MF NANTES 44	(56 895)	99	99	99	133 341			216 578	(56 995)	
MF ENNERY 95	10 575	99	99	99	935 131			19 460	10 475	
MF LA SEYNE 83	(14 789)	99	99	99	26 022 226			166 667	(14 889)	
MF WASQUEHAL 59	(90)	99	99	99	7 960 872				(190)	
MF MEAUX 77	1 429 730	99	99	99	20 133 915			28 860 925	1 429 630	
MF GUERANDE 44	64 139	99	99	99	7 205 000			354 891	64 039	
LNA SERVICES	44 407	51	3 927	3 927	614 999			3 754 210	35 566	45 161
LNA TRAVAUX	(206 180)	100	410 000		300 792			910 361	(81 395)	
MF 49 LA PLESSE	100	99	99	99	1 769 509					
MF ALENCON 61	(94 809)	99	99	99	97 376				(94 909)	
MF GRANVILLE 50	100	99	99	99	4 702 533					
FONCIÈRE SSR IMB	(4 155)	99	99	99					(4 255)	
MF CHEZALIERE 44	(18 070)	99	99	99	19 980				(18 170)	
MF PESSAC 33	130 839	99	99	99	129 431			(30 000)	130 739	
IMMOBILIÈRE DE LA FONTENELLE	21 768	100	50 000		2 098 928		10 606 000	1 785 000	72 572	
MF 44	100	99	99	99	17 853 503					
MF SALON 13	(3 067)	99	99	99	79 621				(3 167)	
Fidexi	2 570 443	70	7 398 400	7 398 400	1 039 332			10 860 221	148 851	
GRIBOUILL'AGE	818 184	69	489 668	33 668				366 198	119 343	
LNA ACHATS	1 919 142	100	1 000	1 000				4 927 838	482 545	170 000
LNA SOLUTIONS	(274 098)	100	7 500	7 500	296 286	(293 000)			(213 396)	
VS LNA	(191 348)	50	100 000	100 000	3 549 720			2 011 690	(85 446)	
2 – Participations (10 % à 50 % du capital détenus par la Société)										
LA CHÉZALIÈRE	1 445 615	20	266 249	266 249	210 000			6 476 927	466 791	101 112
LE CLOS CHAMPIROL	8 594 826	11	1 948 839	1 948 839	2 763 878			28 051 699	1 867 068	153 105
SCI SERRIS SARRIA (provisoire)	(825)	15	300	300					(2 825)	

Parties liées

Les transactions et les soldes entre la Société et les parties liées sont détaillés ci-dessous :

En milliers d'euros	2025	2024
Charges		
Assistance technique et mandat de vente	189	8
Autres charges		
Produits		
Mandat d'assistance gestion	293	293
Autres produits	491	470
Bilan		
Clients	105	125
Comptes courants	5 281	5 318

Engagements financiers

Engagements donnés

Exprimé en euros

	Total	Au profit de	
Engagements donnés		Filiales	Autres
Cautions données sur montants initiaux des emprunts	10 054 076		10 054 076
Cautions données sur prêts promoteur	24 616 000		24 616 000
Cautions données aux propriétaires immobiliers pour le compte des filiales	10 294 614	10 203 364	91 250
Cautions bancaires à tiers	912 500		912 500
Cautions données aux banques pour le compte des filiales	2 600 000	2 600 000	
Cautions LNA Santé pour fournisseurs	2 599 000		2 599 000
Engagements contractuels pour acquisition immobilisations incorporelles	1 899 649		1 899 649
Engagements contractuels pour acquisition immobilisations financières	396 800		396 800
Intérêts sur emprunts	25 498 775		25 498 775
Engagements en matière de pension	1 696 917		1 696 917
	80 568 331	**12 803 364**	**67 764 967**

Engagements reçus

Exprimé en euros

	Total	Au profit de	
Engagements reçus		Filiales	Autres
Crédit Corporate – part RCF non utilisée	131 000 000		131 000 000
Cautions bancaires reçues, au profit de tiers	912 500		912 500
Cautions bancaires reçues, au profit des propriétaires immobiliers	91 250		91 250
Engagements contractuels reçus pour ventes d'immobilisations	5 547 000		5 547 000
	137 550 750		**137 550 750**

Engagements de crédit-bail

Les contrats de crédit-bail de la société LNA Santé se sont arrêtés au courant de l'exercice 2025. Au 31/12/2025, il n'y a donc plus d'engagement de crédit-bail sur la Société.

6.4. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2025

À l'assemblée générale de la société LNA SANTÉ

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société LNA SANTÉ relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance, prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2025 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le changement de méthode comptable relatif à l'application du règlement ANC n° 2022-06 à compter du 1er janvier 2025 décrit dans la note I de l'annexe des comptes annuels.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation, autres titres immobilisés et créances rattachées

Risque identifié :

Les titres de participation, les autres titres immobilisés qui y sont affectées, les créances rattachées et comptes-courants, figurant au bilan au 31 décembre 2025 pour respectivement des montants nets de 215 millions, 18 millions, 312 millions et 190 millions d'euros, représentent les postes les plus importants du bilan.

Les titres de participation sont comptabilisés à leur date d'entrée au prix d'acquisition ou à la valeur d'apport. Les autres titres immobilisés intègrent les malis de fusion affectés à ces titres de participation.

Comme indiqué dans la note 2.3 de l'annexe, la valeur brute comptable de ces titres et des malis de fusion qui y sont affectés est appréciée comparativement à leur valeur d'utilité. La valeur d'utilité est appréciée par la direction générale du groupe sur la base de l'actif net réévalué de la société détenue. La réévaluation de l'actif net de la société détenue correspond à l'actif net comptable de la société corrigée des plus-values latentes estimées de ses actifs, déterminées sur la base :

- soit de l'actualisation des flux de trésorerie futurs, qui sont générés par l'exploitation ;
- soit d'un multiple de chiffre d'affaires selon l'affectation aux secteurs opérationnels : Médico-Social France, International, Métier et Sanitaire France ;
- soit de la valeur éventuelle de réalisation.

Par ailleurs, les créances rattachées aux titres de participation et comptes-courants peuvent également faire l'objet d'une dépréciation si, sur la base de ces analyses, leur caractère recouvrable était remis en cause.

Nous considérons que l'évaluation des titres de participations, des autres titres immobilisés qui y sont affectées, des créances et comptes-courants rattachées comme un point clé de l'audit en raison :

- de leur importance dans les comptes de votre société ;
- des jugements et hypothèses nécessaires pour la détermination de leur valeur d'utilité, fondée notamment sur des perspectives de rentabilité dont la réalisation est par nature incertaine.

Notre réponse :

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation et des malis de fusion affectés à ces titres, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement à :

- prendre connaissance des méthodes mises en place par la Direction pour déterminer la valeur d'utilité des titres de participation et des malis affectés ;
- vérifier que l'actif net comptable retenu concorde avec les comptes de l'entité détenue qui, par ailleurs, ont fait l'objet d'un audit ou de procédures analytiques ;
- vérifier que les montants estimés des plus-values latentes sont conformes aux méthodes d'évaluation retenues par le Groupe ;
- apprécier, par sondages, la cohérence et le caractère raisonnable des hypothèses retenues, incluant notamment :
  - les business plan présentés au conseil d'administration, retenus par la Direction, au regard des données budgétaires, des résultats historiques ainsi que du contexte économique et financier dans lequel s'inscrit le Groupe ;
  - le taux de croissance à long terme et le taux d'actualisation retenus par la Direction en nous assurant de la pertinence des différents paramètres qui le constituent, avec l'appui de nos spécialistes en valorisation.

Au-delà de l'appréciation des valeurs d'utilité des titres de participation, nos travaux ont consisté également à apprécier le caractère recouvrable des créances et comptes-courants rattachées au regard des analyses effectuées sur les titres de participation.

Enfin, nous avons vérifié que la note 2.3 et de l'annexe aux comptes annuels fournit une information appropriée.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et règlementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société LNA SANTÉ par l'assemblée générale du 21 juin 2023 pour le cabinet KPMG et du 23 juin 2010 pour le cabinet BEAS en tant que commissaire aux comptes suppléant du cabinet In Extenso Audit.

Au 31 décembre 2025, KPMG était dans la 3ème année de sa mission sans interruption et BEAS dans la 1ère année de sa mission en tant que commissaire aux comptes titulaire, faisant suite à la démission du cabinet In Extenso Audit le 25 septembre 2025.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Nantes et Saint-Herblain, le 27 avril 2026

Les commissaires aux comptes

KPMG
Vincent BROYÉ

BEAS
Guillaume RADIGUE

07

Informations sur la Société et son capital

7.1. Informations sur la Société 336
- 7.1.1. Raison sociale et nom commercial de la Société 336
- 7.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement de la Société 336
- 7.1.3. Date de constitution et durée 336
- 7.1.4. Siège social de la Société, forme juridique, législation régissant ses activités 336

7.2. Actes constitutifs et statuts 337
- 7.2.1. Objet social – Mission 337
- 7.2.2. Dispositions statutaires ou autres relatives aux membres des organes d'administration et de direction 337
- 7.2.3. Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions de la Société 341
- 7.2.4. Dispositions permettant de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle 341

7.3. Informations sur le capital social 342
- 7.3.1. Montant et évolution du capital social 342
- 7.3.2. Capital autorisé non émis en totalité 342
- 7.3.3. Capital potentiel 342
- 7.3.4. Titres non représentatifs du capital 342
- 7.3.5. Opérations de la Société sur ses propres actions 342
- 7.3.6. Valeurs mobilières complexes 344
- 7.3.7. Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital 344
- 7.3.8. Options ou accords portant sur le capital de la Société 344

7.4. Principaux actionnaires 344
- 7.4.1. Répartition du capital et des droits de vote 344
- 7.4.2. Actionnaires significatifs non représentés au Conseil d'administration 345
- 7.4.3. Droits de vote des principaux actionnaires 345
- 7.4.4. Contrôle du Groupe 346
- 7.4.5. Accords avec clause de changement de contrôle 346
- 7.4.6. État de nantissement des actions 346

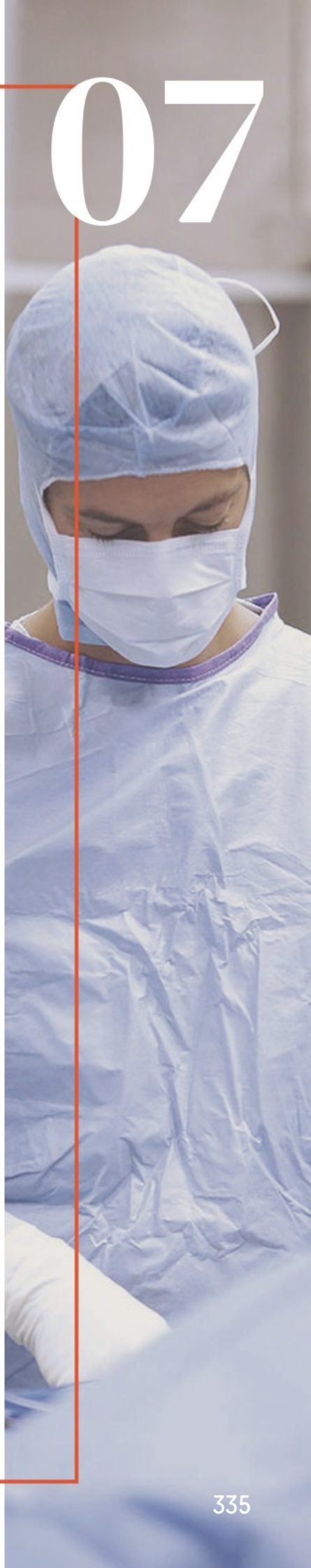
7.5. Dialogue actionnarial 347

7.6. Participations et options de souscription ou d'achat d'actions détenues par les dirigeants et certains salariés du Groupe 347
- 7.6.1. Participations et stock-options des Administrateurs et dirigeants 347
- 7.6.2. Participation des salariés dans le capital du Groupe 348

7.7. Politique de distribution des dividendes 348

7.8. Principales opérations avec les apparentés 348
- 7.8.1. Informations financières relatives aux parties liées 348
- 7.8.2. Informations complémentaires 349

7.9. Organigramme 350



7.1. Informations sur la Société

7.1.1. Raison sociale et nom commercial de la Société

La dénomination sociale de la Société est « LNA Santé ».

7.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement de la Société

La Société est enregistrée sous le numéro 388 359 531 RCS Nantes.

Son identifiant d'entité juridique (LEI) est 969500FULTKJYIRIAT87.

7.1.3. Date de constitution et durée

La Société a été constituée sous forme de société anonyme à Conseil d'administration en septembre 1992 pour une durée de 99 années venant à expiration le 1er septembre 2091.

7.1.4. Siège social de la Société, forme juridique, législation régissant ses activités

La Société est une société anonyme à Conseil d'administration de droit français. Son fonctionnement, sa gestion et son administration sont principalement soumis aux dispositions des articles L. 225-1 et suivants du Code de commerce.

Le siège social de la Société est situé 7, boulevard Auguste Priou à Vertou (44120), en France.

Le numéro de téléphone de la Société est le 02 40 16 01 61 et l'adresse du site web est www.lna-sante.com.

Les informations figurant sur le site web ne font pas partie du document d'enregistrement universel, sauf si ces informations sont incorporées par référence dans ce dernier.

7.2. Actes constitutifs et statuts

7.2.1. Objet social – Mission (article 3 des statuts)

7.2.1.1. Objet social

La Société a pour objet la gestion et l'exploitation de maisons de retraite ou résidences médicalisées pour personnes valides, semi-dépendantes ou dépendantes, de cliniques de soins de suite ou de centres de rééducation, de centres pour handicapés et handicapés vieillissants, de services à la personne en général.

Pour réaliser l'objet social ainsi défini, la Société peut :

- créer, acquérir, vendre, échanger, prendre ou donner à bail, avec ou sans promesse de vente, gérer et exploiter, directement ou indirectement, tous établissements industriels et commerciaux, toutes usines, tous chantiers et locaux quelconques, tous objets mobiliers et matériel ;
- obtenir et acquérir tous brevets, licences, procédés et marques de fabrique, les exploiter, céder ou apporter, concéder toutes licences d'exploitation dans tous pays ;
- conseiller, former, assister, et réaliser toute prestation notamment d'ordre technique, administratif, commercial, financier, immobilier et juridique, en lien direct ou indirect avec les activités mentionnées ci-dessus ;
- et, généralement, faire toutes opérations commerciales, pour son compte ou pour le compte de tiers, soit seule, soit en association, participation ou société, comme encore au sein d'un groupement d'intérêt économique, avec toutes autres sociétés ou personnes et réaliser directement ou indirectement, en France et à l'étranger, sous quelque forme que ce soit, les opérations rentrant dans son objet.

Elle peut prendre, sous toutes formes, tous intérêts et participations dans toutes sociétés ou entreprises, françaises ou étrangères, ayant un objet similaire ou de nature à développer ses propres affaires.

7.2.1.2. Mission

La mission de la Société est entendue comme englobant la raison d'être et les objectifs, au sens des dispositions de l'article L. 210-10 du Code de commerce, tels que décrits ci-après.

La Société s'est donné la raison d'être suivante : « 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 ».

Afin de respecter cette raison d'être, la Société se donne pour mission de poursuivre les objectifs suivants :

1. Soigner et prendre soin des personnes fragilisées, prendre soin de leurs proches aidants, au service de leur qualité de vie ;
2. Prendre soin des équipes et construire ensemble l'avenir de nos métiers, en nous appuyant sur notre culture d'entreprise familiale ;
3. Prendre soin de notre environnement et agir pour la transition écologique ; et
4. Coopérer et innover au service des besoins de santé des populations et des territoires.

7.2.2. Dispositions statutaires ou autres relatives aux membres des organes d'administration et de direction

7.2.2.1. Composition – présidence (extraits de l'article 11.1 et 11.2 des statuts)

La Société est administrée par un Conseil composé de personnes physiques ou morales dont le nombre est fixé par l'Assemblée Générale Ordinaire dans les limites prévues par la loi.

Toute personne morale doit, lors de sa nomination, désigner une personne physique en qualité de représentant permanent au Conseil d'administration. La durée du mandat du représentant permanent est la même que celle de l'Administrateur personne morale qu'il représente. Lorsque la personne morale révoque son représentant permanent, elle doit aussitôt pourvoir à son remplacement. Les mêmes dispositions s'appliquent en cas de décès ou de démission du représentant permanent.

La durée des fonctions des Administrateurs est de six années, l'année étant la période qui sépare deux Assemblées Générales Ordinaires Annuelles consécutives. Le mandat d'un Administrateur prend fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat dudit Administrateur.

Les Administrateurs sont toujours rééligibles ; ils peuvent être révoqués à tout moment par décision de l'Assemblée Générale des actionnaires.

En cas de vacance par décès ou par démission d'un ou plusieurs sièges d'Administrateurs, le Conseil d'administration peut, entre deux Assemblées Générales, procéder à des nominations à titre provisoire.

Les nominations effectuées par le Conseil en vertu de l'alinéa ci-dessus sont soumises à la ratification de la plus proche Assemblée Générale Ordinaire. […]

Tout Administrateur nommé en remplacement d'un autre Administrateur dont le mandat n'est pas expiré ne demeure en fonction que pendant la durée du mandat de son prédécesseur restant à courir.

Un salarié de la Société peut être nommé Administrateur. Son contrat de travail doit toutefois correspondre à un emploi effectif. Il ne perd pas, dans ce cas, le bénéfice de son contrat de travail.

Le nombre des Administrateurs qui sont liés à la Société par un contrat de travail ne peut excéder le tiers des Administrateurs en fonction.

Le nombre des Administrateurs âgés de plus de 70 ans ne peut excéder le tiers des Administrateurs en fonction. Lorsque cette limite vient à être dépassée en cours de mandat, l'Administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires la plus proche.

[…]

Outre les Administrateurs dont le nombre et le mode de désignation sont prévus par les dispositions de l'article L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce, dès lors que la Société répond aux critères fixés au I de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, le Conseil d'administration comprend un ou deux Administrateurs représentant les salariés, conformément aux dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.

Le ou les Administrateurs représentant les salariés sont désignés, conformément aux dispositions du III, 2° de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, par le comité d'entreprise de l'UES ou par toute instance représentative du personnel qui le remplacerait.

Le nombre d'Administrateurs représentant les salariés est égal à deux lorsque le nombre d'Administrateurs nommés conformément aux dispositions de l'article L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce est supérieur à huit, le jour de la désignation des Administrateurs représentant les salariés, et égal à un lorsque le nombre d'Administrateurs nommés conformément aux dispositions de l'article L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce est égal ou inférieur à huit.

Si le nombre d'Administrateurs mentionné aux articles L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce, après avoir été inférieur ou égal à huit, devient supérieur à huit, le Président du Conseil d'administration devra, dans un délai raisonnable, saisir le comité social et économique de l'UES ou toute instance représentative du personnel qui le remplacerait afin que soit nommé un deuxième Administrateur représentant les salariés selon les modalités visées ci-dessus.

Si le nombre d'Administrateurs mentionné aux articles L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce, après avoir été supérieur à huit, devient égal ou inférieur à huit, le mandat de l'Administrateur représentant les salariés ainsi nommé se poursuivra jusqu'à son terme mais ne sera pas renouvelé si le nombre d'Administrateurs demeure inférieur ou égal à huit à la date de l'expiration de son mandat et le nombre d'Administrateur représentant les salariés sera ramené à un.

Le ou les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination du seuil de huit membres visé ci-dessus.

La durée du mandat des Administrateurs représentant les salariés est de six ans. Leur mandat prend fin à l'issue de l'Assemblée Générale ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat.

Les Administrateurs nouvellement désignés entrent en fonction à l'expiration du mandat des Administrateurs représentant les salariés sortants.

Par exception, les premiers Administrateurs représentant les salariés entrent en fonction à compter de la première réunion du Conseil d'administration faisant suite à leur désignation.

[…]

Le Conseil d'administration élit parmi ses membres un Président qui doit être une personne physique. Il détermine la durée de ses fonctions, qui ne peut excéder celle de son mandat d'Administrateur, et peut le révoquer à tout moment. Le Conseil fixe sa rémunération.

Le Président organise et dirige les travaux du Conseil, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les Administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Président du Conseil ne peut être âgé de plus de 80 ans. Si le Président atteint cette limite d'âge au cours de son mandat de Président, il est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire tenue dans l'année où il atteint 80 ans. Sous réserve de cette disposition, le Président du Conseil est toujours rééligible.

7.2.2.2. Réunion du Conseil d'administration (extraits de l'article 12 des statuts)

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige.

Les Administrateurs sont convoqués aux séances du Conseil par le Président. La convocation peut être faite par tous moyens, par écrit ou oralement.

Le Directeur Général peut également demander au Président de convoquer le Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé. De plus, les Administrateurs représentant au moins un tiers des membres du Conseil ou le Directeur Général peuvent valablement convoquer le Conseil s'il ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois. En ce cas, ils doivent indiquer l'ordre du jour de la séance.

Lorsqu'il a été constitué un comité d'entreprise, les représentants de ce comité, désignés conformément aux dispositions du Code du travail, doivent être convoqués à toutes les réunions du Conseil d'administration.

Les réunions du Conseil ont lieu, soit au siège social, soit en tout autre endroit en France ou hors de France indiqué dans la convocation.

Pour la validité des délibérations du Conseil, le nombre des membres présents doit être au moins égal à la moitié des membres en fonction.

Les décisions du Conseil d'administration sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés ; en cas de partage des voix, celle du Président est prépondérante.

La participation aux délibérations du Conseil d'administration par voie dématérialisée est possible, à l'initiative du Président du Conseil, et ce pour toutes les délibérations relevant de ses attributions, sauf exclusion ou limitation à certaines délibérations figurant le cas échéant dans le règlement intérieur. Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les Administrateurs qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de télécommunication, conformément à la réglementation en vigueur.

Chaque Administrateur reçoit les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et de son mandat et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles.

Tout Administrateur peut donner, même par lettre, télégramme, courrier électronique ou télécopie, pouvoir à un autre Administrateur de le représenter à une séance du Conseil, mais chaque Administrateur ne peut disposer au cours d'une séance que d'une seule procuration.

Le Conseil d'administration peut adopter toutes les décisions relevant de ses attributions par voie de consultation écrite, sauf exclusion ou limitation à certaines délibérations figurant le cas échéant dans le règlement intérieur, ou en cas d'opposition d'un ou plusieurs Administrateurs quant à l'utilisation de ce procédé. L'opposition devra être motivée et être signifiée par voie électronique au Président du Conseil d'administration, dans les délais prévus pour la réponse à la consultation.

Lorsque la décision est prise par consultation écrite, le texte des résolutions proposées accompagné d'un bulletin de vote est adressé par le Président à chaque membre du Conseil d'administration par voie électronique (avec accusé de réception).

Les Administrateurs disposent d'un délai de 3 jours ouvrés suivant la réception du texte des résolutions proposées et du bulletin de vote pour compléter et adresser au Président par voie électronique (avec accusé de réception) le bulletin de vote, daté et signé, en cochant pour chaque résolution, une case unique correspondant au sens de son vote.

Si aucune ou plus d'une case ont été cochées pour une même résolution, le vote sera nul et ne sera pas pris en compte pour le calcul de la majorité.

Tout Administrateur n'ayant pas fait parvenir sa réponse dans le délai ci-dessus sera considéré comme absent et sa voix ne sera donc pas prise en compte pour le calcul du quorum et de la majorité.

Pendant le délai de réponse, tout Administrateur peut exiger de l'initiateur de la consultation toutes explications complémentaires.

Dans les cinq (5) jours ouvrés suivant la réception du dernier bulletin de vote, le Président établit et date le procès-verbal des délibérations, auquel seront annexés les bulletins de vote et qui sera signé par le Président et un Administrateur ayant participé à la consultation écrite.

Les copies ou extraits des délibérations du Conseil d'administration sont valablement certifiés par le Président du Conseil d'administration, le Directeur Général, l'Administrateur délégué temporairement dans les fonctions de Président ou un fondé de pouvoir habilité à cet effet.

7.2.2.3. Pouvoirs du Conseil d'administration (article 13 des statuts)

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Dans les rapports avec les tiers, la Société est engagée même par les actes du Conseil d'administration qui ne relèvent pas de l'objet social, exception faite des actes dont la Société est en mesure de démontrer que le ou les tiers concernés savaient qu'ils dépassaient cet objet ou ne pouvaient l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

En outre, le Conseil d'administration exerce les pouvoirs spéciaux qui lui sont conférés par la loi.

7.2.2.4. Direction générale (article 14.1 des statuts)

La direction générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'administration et portant le titre de Directeur Général.

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Directeur Général qui ne relèvent pas de l'objet social, exception faite des actes dont la Société est en mesure de démontrer que le ou les tiers concernés savaient qu'ils dépassaient cet objet ou ne pouvaient l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Le Directeur Général ne peut être âgé de plus de 70 ans. Si le Directeur Général atteignait cette limite d'âge, il serait réputé démissionnaire d'office. Son mandat se prolongerait cependant jusqu'à la réunion la plus proche du Conseil d'administration, au cours de laquelle le nouveau Directeur Général serait nommé.

Lorsque le Directeur Général a la qualité d'Administrateur, la durée de ses fonctions ne peut excéder celle de son mandat d'Administrateur.

Le Conseil d'administration peut le révoquer à tout moment. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages et intérêts, sauf lorsque le Directeur Général assume par ailleurs les fonctions de Président du Conseil d'administration.

Sur simple délibération prise à la majorité des voix des Administrateurs présents ou représentés, le Conseil d'administration choisit entre les deux modalités d'exercice de la direction générale visées au premier alinéa du paragraphe 14.1.1. Les actionnaires et les tiers sont informés de ce choix dans les conditions légales et réglementaires.

Le choix du Conseil d'administration ainsi effectué reste en vigueur jusqu'à décision contraire du Conseil ou, au choix du Conseil, pour la durée du mandat du Directeur Général.

Lorsque la direction générale de la Société est assumée par le Président du Conseil d'administration, les dispositions applicables au Directeur Général lui sont applicables.

Conformément aux dispositions de l'article 706-43 du Code de procédure pénale, le Directeur Général peut valablement déléguer à toute personne de son choix le pouvoir de représenter la Société dans le cadre des poursuites pénales qui pourraient être engagées à l'encontre de celle-ci.

7.2.2.5. Directeurs Généraux Délégués (article 14.2 des statuts)

Sur la proposition du Directeur Général, le Conseil d'administration peut donner mandat à une ou plusieurs personnes physiques d'assister le Directeur Général en qualité de Directeur Général Délégué.

En accord avec le Directeur Général, le Conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs Généraux Délégués. Le Conseil d'administration fixe leur rémunération. Lorsqu'un Directeur Général Délégué a la qualité d'Administrateur, la durée de ses fonctions ne peut excéder celle de son mandat d'Administrateur.

Le nombre de Directeurs Généraux Délégués ne peut être supérieur à cinq.

Le ou les Directeurs Généraux Délégués sont révocables à tout moment par le Conseil d'administration, sur proposition du Directeur Général. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages et intérêts.

Un Directeur Général Délégué ne peut être âgé de plus de 70 ans. Si un Directeur Général Délégué en fonction atteignait cette limite d'âge, il serait réputé démissionnaire d'office. Son mandat se prolongerait cependant jusqu'à la réunion la plus proche du Conseil d'administration, au cours de laquelle un nouveau Directeur Général Délégué pourrait éventuellement être nommé.

Lorsque le Directeur Général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, le ou les Directeurs Généraux Délégués conservent, sauf décision contraire du Conseil d'administration, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau Directeur Général.

Les Directeurs Généraux Délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur Général.

7.2.2.6. Censeurs (article 15 des statuts)

L'Assemblée Générale Ordinaire peut, sur proposition du Conseil d'administration, nommer des Censeurs. Le Conseil d'administration peut également en nommer directement, sous réserve de ratification par la plus prochaine Assemblée Générale.

Les Censeurs, dont le nombre ne peut excéder six, forment un collège. Ils sont choisis librement à raison de leur compétence.

Ils sont nommés pour une durée de quatre années. Leurs fonctions prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expirent leurs fonctions. Ils sont toujours rééligibles.

Le collège de Censeurs étudie les questions que le Conseil d'administration ou son Président soumet, pour avis, à son examen. Les Censeurs assistent aux séances du Conseil d'administration et prennent part aux délibérations avec voix consultative seulement, sans que toutefois leur absence puisse affecter la validité des délibérations.

Ils sont convoqués aux séances du Conseil dans les mêmes conditions que les Administrateurs.

7.2.3. Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions de la Société

7.2.3.1. Droits de vote (article 9 des statuts)

[…]

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.

Toute action convertie au porteur perd ce droit de vote double.

Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas les délais prévus ci-dessus.

En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double peut être conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

7.2.3.2. Droits aux dividendes et profits (extraits des articles 9, 21 et 22 des statuts)

[…]

En plus du droit de vote que la loi attache aux actions, chacune d'elles donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation à une quotité proportionnelle à la quotité du capital social qu'elle représente.

Sur le bénéfice de l'exercice social, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est obligatoirement fait un prélèvement d'au moins cinq pour cent (5 %) affecté à la formation d'un fonds de réserve dit « réserve légale ». Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le montant de la réserve légale atteint le dixième du capital social.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et du prélèvement prévu à l'alinéa précédent, et augmenté du report bénéficiaire.

[…]

S'il résulte des comptes de l'exercice, tels qu'approuvés par l'Assemblée Générale, l'existence d'un bénéfice distribuable, l'Assemblée Générale décide de l'inscrire à un ou plusieurs postes de réserve dont elle règle l'affectation ou l'emploi, de le reporter à nouveau ou de le distribuer sous forme de dividendes.

Après avoir constaté l'existence de réserves dont elle a la disposition, l'Assemblée Générale peut décider la distribution de sommes prélevées sur ces réserves. Dans ce cas, la décision indique expressément les postes de réserves sur lesquels ces prélèvements sont effectués. Toutefois, les dividendes sont prélevés en priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

Les modalités de mise en paiement des dividendes sont fixées par l'Assemblée Générale ou, à défaut, par le Conseil d'administration.

Toutefois, la mise en paiement des dividendes doit avoir lieu dans le délai maximal de neuf mois après la clôture de l'exercice.

L'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice peut accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions.

De la même façon, l'Assemblée Générale Ordinaire, statuant dans les conditions prévues à l'article L. 232-12 du Code de commerce, peut accorder à chaque actionnaire un acompte sur dividendes et pour tout ou partie dudit acompte sur dividende, une option entre le paiement de l'acompte sur dividende en numéraire ou en actions.

[…]

7.2.3.3. Droit préférentiel de souscription

Les actions de la Société comportent toutes un droit préférentiel de souscription aux augmentations de capital.

7.2.3.4. Limitation au droit de vote

Aucune clause statutaire ne restreint le droit de vote attaché aux actions.

7.2.3.5. Titres au porteur identifiable (article 8.3 des statuts)

La Société pourra […] dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, demander à tout moment, contre rémunération à sa charge, à tout organisme habilité, le nom, ou, s'il s'agit d'une personne morale, la dénomination sociale, la nationalité et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres Assemblées d'actionnaires, ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont ces titres peuvent être frappés.

7.2.4. Dispositions permettant de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle

Les statuts de la Société ne contiennent aucune disposition permettant de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle.

7.3. Informations sur le capital social

7.3.1. Montant et évolution du capital social

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2025, il n'est intervenu aucun changement sur le capital social de la Société.

Évolution du capital social au cours des trois derniers exercices

Néant.

7.3.2. Capital autorisé non émis en totalité

Les délégations consenties au Conseil d'administration par l'Assemblée Générale des actionnaires en vue d'augmenter le capital de la Société, et leur utilisation effective au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2025, figurent au chapitre 4.1.9.

7.3.3. Capital potentiel

Le Conseil d'administration n'a attribué aucune option de souscription et d'achat d'actions aux dirigeants, Administrateurs ni aux salariés.

7.3.4. Titres non représentatifs du capital

Néant.

7.3.5. Opérations de la Société sur ses propres actions

Nous rappelons que l'Assemblée Générale Mixte de la Société en date du 18 juin 2025, dans sa 16e résolution, a autorisé le Conseil d'administration, conformément aux conditions prévues aux articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce, à la réglementation européenne sur les abus de marché et aux dispositions du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers sur les programmes de rachat de titres de capital, à acquérir un nombre d'actions pouvant représenter jusqu'à 10 % du capital de la Société, au jour de l'utilisation de cette autorisation dans les conditions suivantes :

- le prix d'achat par action ne devra pas être supérieur à 60 euros, hors frais et commissions, avec un plafond global de 64 256 490 euros ;
- l'autorisation pourra être utilisée, entre autres, à l'effet (i) d'animer le marché secondaire ou de faire assurer la liquidité de l'action de la Société par un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'Autorité des Marchés Financiers en matière de contrat de liquidité sur actions, (ii) de remettre des actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi que de réaliser toutes opérations de couverture afférente à ces opérations dans les conditions et conformément aux dispositions prévues par les lois et règlements applicables, (iii) de disposer d'actions pouvant être remises à ses dirigeants et salariés ainsi qu'à ceux des sociétés qui lui sont liées, dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions dans les conditions prévues aux articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, d'opérations d'attribution gratuite d'actions existantes dans les conditions prévues aux articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 du Code de commerce ou de plans d'épargne d'entreprise dans les conditions prévues par les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, (iv) de conserver les actions afin de les remettre en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport, dans le respect des pratiques de marché admises par l'Autorité des Marchés Financiers, (v) d'annuler tout ou partie des actions ainsi achetées ; ou (vi) plus généralement, d'opérer dans tout but qui viendrait à être autorisé par la loi ou toute pratique de marché qui viendrait à être admise par les autorités de marché, étant précisé que, dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué ;

- le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % de son capital ;
- l'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de ces actions pourra être effectué, à tout moment à l'exclusion des périodes d'offres publiques sur le capital de la Société, dans le respect des règles édictées par l'Autorité des Marchés Financiers, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou hors marché, par tous moyens, y compris par acquisition ou cession de blocs, offres publiques ou par l'intermédiaire de tout instrument financier optionnel ou dérivé.

L'autorisation susvisée donnée au Conseil d'administration a été consentie pour une durée de dix-huit mois à compter de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 18 juin 2025, soit jusqu'au 18 décembre 2026. En conséquence, le Conseil d'administration propose le renouvellement de cette autorisation pour une durée de dix-huit mois, dans les conditions énoncées ci-dessus.

Exécution du programme de rachat en 2025

Il est rappelé que l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires, réunie le 18 juin 2025, a autorisé le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à mettre en œuvre un programme de rachat pour une durée de dix-huit mois.

Au 31 décembre 2025, le nombre de titres auto-détenus dans le cadre du programme de rachat autorisé par l'Assemblée Générale de la Société est de 452 607 actions, d'une valeur nominale de 2 euros, et valorisées au cours de clôture à 11 088 871,50 euros, soit 24,50 euros par action, représentant 4,23 % du capital social de la Société. Elles étaient réparties entre les objectifs suivants :

Objectifs du programme de rachat	Nombre d'actions auto-détenues allouées
Assurer la liquidité de l'action de la Société	35 869
Disposer d'actions pouvant être remises à ses dirigeants et salariés ainsi qu'à ceux des sociétés qui lui sont liées, dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions dans les conditions prévues aux articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, d'opérations d'attribution gratuite d'actions existantes dans les conditions prévues aux articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 du Code de commerce ou de plans d'épargne d'entreprise dans les conditions prévues par les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail	114 686
Annuler tout ou partie des actions ainsi achetées	302 052

Contrat de liquidité

Un contrat de liquidité a été conclu en date du 24 juin 2019 avec la société Oddo BHF SCA, à effet rétroactif au 2 janvier 2019, remplaçant le contrat de liquidité précédent, et modifié par deux avenants en dates du 28 avril et du 19 juillet 2022.

Le montant affecté audit contrat au 31 décembre 2025 était égal à 1 350 000 euros, pour une valeur de marché de 1 015 496 euros à cette date.

Nous vous informons que dans le cadre de son contrat de liquidité, les opérations suivantes ont été réalisées au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2025 :

	Quantité	Prix moyen (€)
Achats	67 306	25,11
Ventes	66 512	25,26

Les frais de négociation payés par la Société au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2025, dans le cadre du contrat de liquidité susvisé, se sont élevés à 25 000 euros.

Mandats d'achat d'actions

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2025, aucun mandat d'achat d'actions n'a été mis en place dans le cadre du programme de rachat d'actions susvisé.

Sur le total des actions détenues par la Société, 416 738 actions sont inscrites au nominatif pur au 31 décembre 2025.

7.3.6. Valeurs mobilières complexes

Néant.

7.3.7. Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital

Néant.

7.3.8. Options ou accords portant sur le capital de la Société

À la connaissance de la Société, il n'existe à la date du présent document aucune option d'achat ou de vente ou autre engagement au profit des actionnaires de la Société ou consentis par ces derniers portant sur des actions de la Société.

7.4. Principaux actionnaires

7.4.1. Répartition du capital et des droits de vote

La répartition du capital de la Société à la clôture des trois derniers exercices est la suivante :

	31/12/2025				31/12/2024				31/12/2023			
	Nb d'actions	% du capital	Droits de vote	% de droits de vote[5]	Nb d'actions	% du capital	Droits de vote	% de droits de vote	Nb d'actions	% du capital	Droits de vote	% de droits de vote
Financière Vertavienne 44 [1]	2 359 723	22,03 %	4 364 582	26,61 %	2 359 723	22,03 %	4 364 582	27,33 %	2 359 723	22,03 %	3 974 723	27,90 %
LNA Ensemble	898 740	8,39 %	1 797 480	10,96 %	898 740	8,39 %	1 797 480	11,25 %	898 740	8,39 %	1 154 368	8,10 %
Nobinvest 2A	1 585 929	14,81 %	3 171 858	19,34 %	1 585 929	14,81 %	3 171 858	19,86 %	1 585 929	14,81 %	2 600 178	18,25 %
Groupe SMABTP [2]	425 520	3,97 %	706 812	4,31 %	425 520	3,97 %	425 520	2,66 %	425 520	3,97 %	425 520	2,99 %
Autres actionnaires du Pacte [3]	266 117	2,48 %	516 286	3,15 %	253 619	2,37 %	496 088	3,11 %	255 619	2,39 %	492 588	3,46 %
Total Pacte d'actionnaires [4]	**5 536 029**	**51,69 %**	**10 557 018**	**64,36 %**	**5 523 531**	**51,58 %**	**10 255 528**	**64,21 %**	**5 525 531**	**51,60 %**	**8 647 377**	**60,70 %**
Gestion collective	108 909	1,02 %	217 818	1,33 %	108 909	1,02 %	217 818	1,36 %	108 909	1,02 %	108 909	0,76 %
Titres auto-détenus	452 607	4,23 %	452 607	2,76 %	484 377	4,52 %	484 377	3,03 %	486 357	4,54 %	486 357	3,41 %
Public ou autres	4 611 871	43,06 %	5 174 712	31,55 %	4 592 599	42,88 %	5 015 285	31,40 %	4 588 619	42,85 %	5 004 053	35,12 %
TOTAL	**10 709 416**	**100 %**	**16 402 155**	**100 %**	**10 709 416**	**100 %**	**15 973 008**	**100 %**	**10 709 416**	**100 %**	**14 246 696**	**100 %**

(1) La Financière Vertavienne 44 est la société holding contrôlée par la famille Siret (60,38 % du capital et des droits de vote), dont les actionnaires agissent de manière concertée relativement à la société Financière Vertavienne 44.
(2) Sociétés SMABTP et SMAVie, lesquelles agissent de concert.
(3) À la connaissance de la Société, aucun des autres actionnaires inscrits au nominatif ne détient à lui seul plus de 5 % du capital de la société LNA Santé.
(4) Consécutivement à la réorganisation du capital de la Société réalisée le 3 février 2022, un nouveau pacte d'actionnaires (le Pacte) a été conclu le même jour, lequel est constitutif d'une action de concert.
(5) % des droits de vote = droits de vote bruts, y compris ceux attachés aux actions auto-détenues. Les actions auto-détenues sont privées de droits de vote exerçables en Assemblée Générale. Nombre de droits de vote exerçables au 31 décembre 2025 : 15 949 548.

Au 31 mars 2026, la répartition du capital de la Société a évolué comme suit :

	31/03/2026			
	Nb d'actions	% du capital	Droits de vote	% de droits de vote[5]
Financière Vertavienne 44 [1]	2 491 863	23,27 %	4 496 722	27,42 %
LNA Ensemble	898 740	8,39 %	1 797 480	10,96 %
Nobinvest 2A	1 585 929	14,81 %	3 171 858	19,34 %
Groupe SMABTP [2]	425 520	3,97 %	706 812	4,31 %
Autres actionnaires du Pacte [3]	279 116	2,61 %	529 285	3,23 %
Total Pacte d'actionnaires [4]	**5 681 168**	**53,05 %**	**10 702 157**	**65,25 %**
Gestion collective	108 909	1,02 %	217 818	1,33 %
Titres auto-détenus	414 089	3,87 %	414 089	2,52 %
Public ou autres	4 505 250	42,07 %	5 068 110	30,90 %
TOTAL	**10 709 416**	**100 %**	**16 402 174**	**100 %**

Au 31 mars 2026, la famille Siret détient directement et indirectement 15,30 % des actions de la Société (contre 14,39 % au 31 décembre 2024).

Il n'existe pas de liens familiaux entre les principaux actionnaires du Groupe autres que ceux mentionnés dans le document d'enregistrement universel.

LNA Ensemble est une holding de salariés associés dont les titres sont notamment détenus par les dirigeants et salariés de l'Entreprise, et dont les seuls actifs sont des titres de la Société.

La société Nobinvest 2A est une holding constituée en 2021 en vue d'acquérir des actions de la Société et dont le capital est détenu par des investisseurs institutionnels (Sodero, Sigefi, Nord Capital Investissement, Unexo et BNP Paribas Développement) et les dirigeants de l'Entreprise.

Franchissement de seuils légaux déclarés à la Société

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2025, la Société a été avisée des franchissement de seuils légaux de détention des actions ou des droits de vote de la Société suivants :

- la société Florac Investissements a déclaré avoir franchi à la hausse, le 24 mars 2025, le seuil de 5 % des droits de vote de la Société par suite d'une attribution de droits de vote double.

7.4.2. Actionnaires significatifs non représentés au Conseil d'administration

Néant.

7.4.3. Droits de vote des principaux actionnaires

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital social qu'elles représentent, est statutairement attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.

Toute action convertie au porteur perd ce droit de vote double.

Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas les délais prévus ci-dessus.

En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double peut être conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

7.4.4. Contrôle du Groupe

Le 3 février 2022, dans le cadre de la réorganisation du capital de la Société, un Pacte d'actionnaires constitutif d'une action de concert entre Messieurs Jean-Paul Siret, Willy Siret et Damien Billard (actionnaires dirigeants), les sociétés Financière Vertavienne 44, LNA Ensemble et Nobinvest 2A, la SMABTP et d'autres actionnaires [(1)], a été conclu en substitution du pacte d'actionnaires précédent, conclu le 1er juillet 2016. Les principales stipulations du Pacte figurent au paragraphe 4.1.6.

Au 31 décembre 2025, les sociétés Financière Vertavienne 44, LNA Ensemble, Nobinvest 2A, la SMABTP et les autres membres du Pacte détiennent ensemble (directement ou indirectement) 51,69 % du capital et 64,36 % des droits de vote de la Société, qu'ils contrôlent conjointement, au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, dans le cadre de leur concert.

La Société estime que le risque d'exercice abusif du contrôle est limité par sa structure de gouvernance, et notamment (i) la fréquence des réunions de son Conseil d'administration et des différents Comités, (ii) la composition de ces instances, qui intègrent une moitié d'administrateurs indépendants, comme cela est détaillé au paragraphe 4.1.2.7, et (iii) la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général. Ces principes de bonne gouvernance sont renforcés par l'équilibre actionnarial inhérent à l'organisation et au fonctionnement de l'action de concert et du Pacte.

7.4.5. Accords avec clause de changement de contrôle

Les deux principaux financements du Groupe (crédit syndiqué et Euro PP) prévoient une clause de changement de contrôle lié au Pacte.

Ainsi, si les signataires du Pacte venaient à détenir ensemble moins de 50,1 % des droits de vote aux Assemblées Générales, les contrats prévoient les impacts suivants :

- crédit syndiqué : la survenance d'un changement de contrôle entraînerait le remboursement anticipé de la totalité des sommes dues au titre du crédit syndiqué et la résiliation de la totalité des engagements des prêteurs ;
- Euro-PP : chaque porteur aurait la faculté, à son gré, d'exiger de la Société qu'elle rembourse ou, au choix de la Société, qu'elle rachète ou fasse racheter la totalité des obligations qu'elle détient.

7.4.6. État de nantissement des actions

Au 31 décembre 2025, les nantissements connus sur les actions de la Société sont les suivants :

Nom de l'actionnaire inscrit au nominatif pur	Bénéficiaire	Date de départ du nantissement	Date d'échéance du nantissement	Condition de levée du nantissement	Nombre d'actions nanties de l'émetteur	% de capital nanti de l'émetteur
Nobinvest 2A	Agent, Agent des Sûretés, Prêteurs et Banques de Couverture	03/02/2022	03/02/2029	• Remboursement du prêt en 2029 • Levée partielle possible si valorisation du nantissement > 210 % du capital restant dû	1 585 929	14,81
LNA Ensemble	Agent, Agent des Sûretés, Prêteurs et Banques de Couverture	03/02/2022	03/02/2029	• Remboursement du prêt en 2029 • Levée partielle possible si valorisation du nantissement > 210 % du capital restant dû	898 740	8,39
Financière Vertavienne 44	Agent, Agent des Sûretés, Prêteurs et Banques de Couverture	03/02/2022	03/02/2030	• Remboursement du prêt en 2030 • Levée partielle possible si valorisation du nantissement > 210 % du capital restant dû	1 749 821	16,34

(1) À savoir Michel Yaouanc, Philippe Brunner, Yannick Durand, Patrick Connan, Janine Connan, Daniel Berthelot, la Société Immobilière du Vallon, Françoise de Lingua de Saint Blanquat, Chloé de Lingua de Saint Blanquat, Zoé de Lingua de Saint Blanquat, Gilles Mesnard, et Louis Mesnard.

7.5. Dialogue actionnarial

LNA Santé accorde une place importance à l'amélioration continue de la qualité de son information financière. Cette démarche s'inscrit dans une volonté de faciliter la compréhension du modèle d'affaires par les actionnaires de la Société et les investisseurs.

La direction des relations investisseurs coordonne tout au long de l'année les relations avec la communauté des investisseurs, privés et institutionnels, ainsi qu'avec les analystes financiers en apportant les éléments de compréhension utiles de la stratégie de l'Entreprise, ses activités, ses axes de développements et ses perspectives. En 2025, elle a participé à différentes rencontres et conférences, tant en France qu'en Europe, afin de favoriser le dialogue avec les investisseurs.

Dans une volonté d'améliorer continuellement le dialogue actionnarial, LNA Santé étudie actuellement la mise en place d'un comité consultatif des actionnaires, afin que les membres puissent participer, par leur réflexion et leurs travaux, au développement et à l'enrichissement de la communication financière de l'Entreprise.

7.6. Participations et options de souscription ou d'achat d'actions détenues par les dirigeants et certains salariés du Groupe

7.6.1. Participations et stock-options des Administrateurs et dirigeants

Au 31 décembre 2025, la participation des Administrateurs et dirigeants de la Société se répartit de la manière suivante :

Nom	Fonction	Nombre d'actions détenues (direct et indirect)	% du capital (direct et indirect)
Jean-Paul Siret	Président du Conseil d'administration	107 451	1,00 %
Willy Siret	Administrateur et Directeur Général	607 746	5,67 %
Damien Billard	Administrateur et Directeur Général Délégué aux Finances	47 380	0,44 %
Anne-Marie Armanteras	Administrateur	-	-
Guillaume Berthelot	Administrateur	24 551	0,23 %
Emmanuelle Duez	Administrateur	-	-
Christine Lioret	Administrateur	1 055	0,00 %
Flavie Lorre	Administrateur	-	-
Christine Passerat	Administrateur	-	-
Véronique Rival	Administrateur	-	-
Damien Verdier	Administrateur	500	0,00 %
LNA Ensemble	Administrateur	898 740	8,39 %
Laura Boisquillon	Administrateur	-	-
Rita Michel	Administrateur	-	-

Le Conseil d'administration de la Société n'a attribué aucune option de souscription et d'achat d'actions aux dirigeants Administrateurs et aux salariés.

Il n'existe pas d'instruments financiers donnant accès au capital de la Société ni de stock-options.

Un premier plan d'attribution gratuite d'actions a été adopté par le Conseil d'administration en date du 13 décembre 2017, dont le bilan figure au paragraphe 4.1.4.3. Trois nouveaux plans d'attribution gratuite d'actions de la Société ont été adoptés par le Conseil d'administration en date du 14 décembre 2022 pour les années 2023 à 2025 ; ils sont également synthétisés au paragraphe 4.1.4.3. Ces trois plans ont été résiliés pour les années 2024 et 2025, et trois nouveaux plans ont été mis en place sur cette période par le Conseil d'administration en date du 24 janvier 2024, lesquels ont été modifiés par avenant pour l'année 2025 par le Conseil d'administration en date du 26 février 2025. Ces plans 2024-2025 sont décrits aux paragraphe 4.1.4.2, et leur bilan figure au paragraphe 4.1.4.3. De nouveaux plans ont été mis en place pour l'année 2026, dont les termes et conditions sont détaillés au paragraphe 4.1.4.1.

7.6.2. Participation des salariés dans le capital du Groupe

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102 du Code de commerce, nous vous précisons qu'au 31 décembre 2025, les salariés détenaient directement 1,28 % du capital de la Société, dont 0,99 % détenus par 1 846 salariés de LNA Santé dans le cadre d'une gestion collective et 0,29 % [1] du capital détenus au titre d'attribution d'actions gratuites.

7.7. Politique de distribution des dividendes

Le Conseil d'administration réuni le 22 avril 2026 a proposé une distribution de dividendes de 0,95 euro par action, soit un montant de 9 779 937 euros sur la base de 10 294 670 actions.

Exercice clos au	Dividendes par action	Montant de dividendes
31/12/2024	0,65	6 671 057,90 €
31/12/2023	0,60	6 135 637,80 €
31/12/2022	0,50	5 113 097,00 €

LNA Santé entend poursuivre une politique de distribution de dividendes active et équilibrée au rythme de la croissance des résultats de la Société et du Groupe.

7.8. Principales opérations avec les apparentés

7.8.1. Informations financières relatives aux parties liées

Les transactions du Groupe avec les principales parties liées concernent essentiellement les opérations avec les sociétés dont l'un des dirigeants est aussi dirigeant ou Administrateur de l'une des sociétés du Groupe.

En 2025, les transactions avec les parties liées s'identifient dans les états financiers du Groupe de la manière suivante :

- des charges de loyer pour 2 153 milliers d'euros ;
- des charges d'assistance technique et mandats de vente pour 3 409 milliers d'euros ;
- d'autres charges pour 1 574 milliers d'euros ;
- des produits pour 1 388 milliers d'euros ;
- un solde fournisseur de 2 564 milliers d'euros à la clôture de l'exercice ;
- un solde client de 160 milliers d'euros à la clôture de l'exercice ;
- des apports en comptes courants d'un montant de 4 894 milliers d'euros à la clôture de l'exercice.

Les relations avec la société Fidexi, principale partie liée du Groupe, sont décrites dans le paragraphe suivant.

(1) Au 31 mars 2026, la portion de capital détenue par des salariés au titre d'attribution d'actions gratuites s'élève à 0,52 %.

7.8.2. Informations complémentaires

La société Fidexi constitue une partie liée selon les termes de la norme IAS 24, dès lors que la société LNA Santé détient une influence notable sur la société Fidexi. Pour les projets d'externalisation des immobiliers liés aux reprises d'activité par LNA Santé ou de construction d'établissements par le Groupe, dans le cadre de cession à la découpe (Vente d'Immeuble à Rénover ou Vente en l'État Futur d'Achèvement, sous le régime de la copropriété), les contrats applicables avec la société Fidexi concernent :

- le contrat cadre ; et
- décliné pour chaque projet, un contrat d'assistance technique et un contrat de commercialisation.

Le contrat cadre est établi entre LNA Santé et la SAS Fidexi. Par ce contrat, LNA Santé donne l'exclusivité à Fidexi pour concevoir et réaliser les schémas d'investissement immobiliers des établissements du Groupe au travers d'une mission d'assistance à la mise en place de schémas fiscaux, juridiques et financiers relatifs aux projets immobiliers ainsi qu'une mission de commercialisation desdits projets. En contrepartie de cette exclusivité, Fidexi s'engage à ne pas fournir de services équivalents à toute société ou groupe opérant dans le même secteur d'activité que LNA Santé.

Le contrat cadre entre le Groupe LNA Santé et Fidexi est conclu pour une durée de quatre ans. Il est renouvelable par tacite reconduction pour des périodes successives de quatre années, sauf si l'une des parties notifie à l'autre, par lettre recommandée avec accusé de réception, son intention de ne pas le renouveler au moins six mois avant l'expiration de la prochaine date de renouvellement. Les deux contrats se sont renouvelés par tacite reconduction en 2025.

Pour chaque projet, deux contrats sont conclus par Fidexi avec la filiale de LNA Santé concernée :

(1) un contrat pour l'assistance technique : Fidexi apporte à la filiale son assistance en qualité de conseil exclusif en matière fiscale, juridique et financière dans le cadre de l'opération d'investissement portant sur le projet immobilier. Ces schémas sont systématiquement validés par un cabinet juridique indépendant ;

(2) un contrat pour la commercialisation intitulé « Mandat de vente avec exclusivité » : la filiale confère mandat exclusif à la SAS Fidexi de vendre par lot le bien immobilier aux prix, charges et conditions définies dans le contrat par la société LNA Santé.

Il existe deux types de contrats d'assistance technique et de commercialisation conclus avec les filiales en fonction du projet : vente d'un bien immobilier existant ou vente en l'état futur d'achèvement.

Les contrats conclus entre Fidexi et les filiales sont conclus en général pour une durée de douze mois.

Les conditions de renouvellement de ces contrats sont les suivantes :

Pour le contrat d'assistance technique :

Il est renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de six mois, sauf si l'une des parties notifie à l'autre, par lettre recommandée avec accusé de réception, son intention de ne pas le renouveler au moins soixante jours avant l'expiration de la période en cours.

Pour le mandat de vente avec exclusivité :

- pour le mandat de vente de bien achevé : il est renouvelable par tacite reconduction pour une période de six mois, sauf si l'une des parties notifie à l'autre, par lettre recommandée avec accusé de réception, son intention de ne pas le renouveler au moins trente jours avant l'expiration de la période en cours ;
- pour le mandat de vente en l'état futur d'achèvement (« VEFA ») : il est renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de six mois, sauf si l'une des parties notifie à l'autre, par lettre recommandée avec accusé de réception, son intention de ne pas le renouveler au moins trente jours avant l'expiration de la période en cours.

Aucune indemnité particulière n'est prévue en cas de résiliation anticipée en dehors des dommages et intérêts classiques auxquels les parties peuvent prétendre en application des dispositions légales.

Seule une indemnité forfaitaire pour non-respect de la clause d'exclusivité est prévue au contrat :

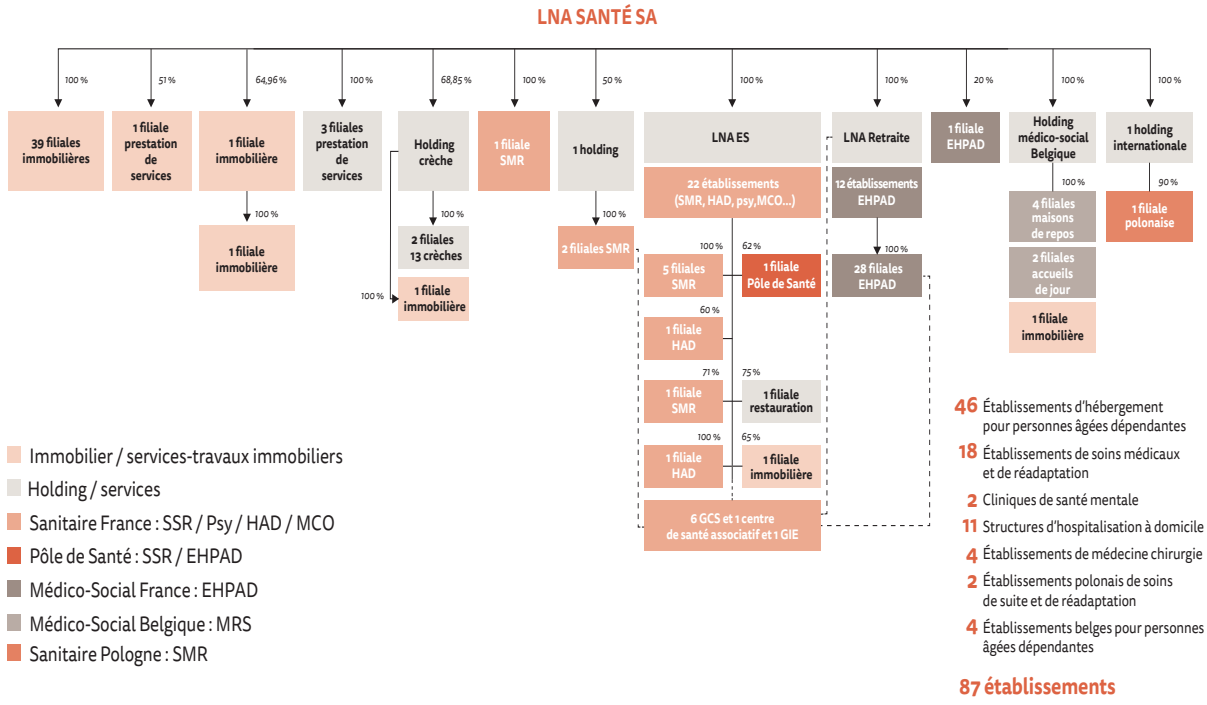
- pour les contrats d'assistance technique, cette indemnité forfaitaire s'élève à 100 000 euros ;
- pour les mandats de vente avec exclusivité, cette indemnité forfaitaire s'élève à 200 000 euros.

Les honoraires versés à Fidexi répondent à la même logique que les autres coûts d'acquisition d'un ensemble immobilier, à savoir que les dépenses sur factures reçues une année donnée peuvent être stockées puis déstockées ultérieurement en fonction de l'avancement des chantiers. Ces factures n'ont pas d'impact direct sur le résultat du Groupe puisqu'elles sont intégrées au coût de revient de l'opération et incluses dans le prix de cession à l'investisseur immobilier. Le montant des honoraires facturés en 2025 s'élève à 3 408 925 euros contre 2 329 376 euros l'année précédente.

Les conventions signées entre la société LNA Santé ou ses filiales et la société Fidexi sont plus précisément décrites dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur l'exercice clos au 31 décembre 2025.

Le prix des prestations fournies par la société Fidexi est arrêté par le Conseil d'administration et ne fait pas l'objet d'une expertise indépendante. Des débats ont régulièrement lieu au sein du Conseil d'administration lors des renouvellements de contrat ou de la mise en œuvre de nouveaux contrats, afin que les prestations et les tarifs soient conformes aux conditions du marché. Notons que, par le passé, aucun litige ni réserve n'a existé entre la société Fidexi et les actionnaires et/ou les Administrateurs de la Société. Plus généralement, les dispositifs relatifs aux procédures de contrôle interne sont détaillés en partie 2.3 Contrôle interne et en 7.4 Principaux actionnaires.

7.9. Organigramme



08

Assemblées Générales

8.1. Ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 17 juin 2026 352

Ordre du jour relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire 352

Ordre du jour relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire 353

8.2. Texte des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 17 juin 2026 354

Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire 354

Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire 358

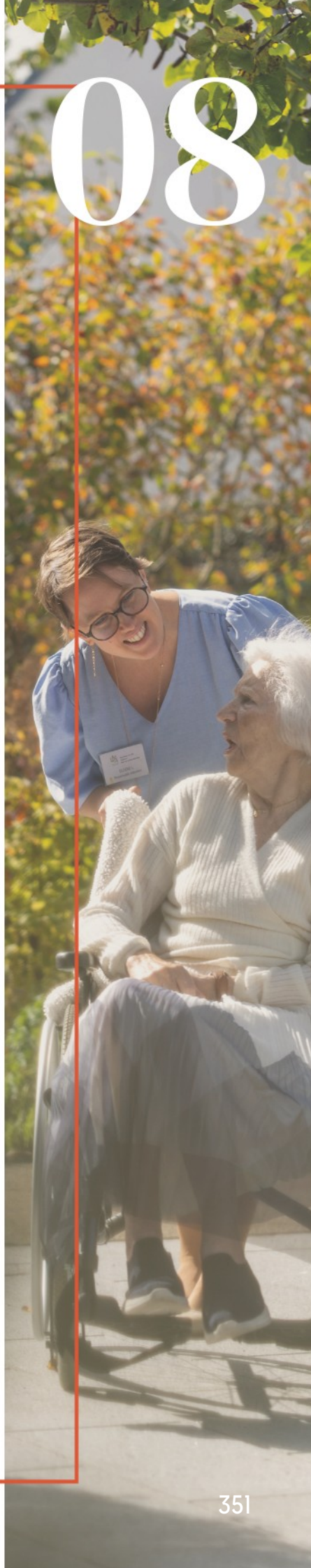
8.3. Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 17 juin 2026 370

Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire 370

Ordre du jour relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire 370

Autorisations à donner et délégations à consentir au Conseil d'administration 371

Marche des affaires sociales 385



8.1. Ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 17 juin 2026

À l'Assemblée Générale Mixte du 17 juin 2026

Ordre du jour relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

- Approbation des comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2025 *(première résolution)* ;
- Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2025 *(deuxième résolution)* ;
- Affectation des résultats de l'exercice clos au 31 décembre 2025 *(troisième résolution)* ;
- Approbation des conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce *(quatrième résolution)* ;
- Renouvellement du mandat d'Administrateur de Madame Anne-Marie Armanteras *(cinquième résolution)* ;
- Renouvellement du mandat de Censeur de la société BNP Paribas Développement *(sixième résolution)* ;
- Renouvellement du mandat de Censeur de la société SMA BTP *(septième résolution)* ;
- Fixation de la rémunération globale allouée aux membres du Conseil d'administration *(huitième résolution)* ;
- Approbation des informations relatives à la rémunération 2025 des mandataires sociaux mentionnées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce *(neuvième résolution)* ;
- Approbation des éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels versés ou attribués au titre de l'exercice 2025 à Monsieur Jean-Paul Siret, Président du Conseil d'administration *(dixième résolution)* ;
- Approbation des éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels versés ou attribués au titre de l'exercice 2025 à Monsieur Willy Siret, Directeur Général *(onzième résolution)* ;
- Approbation des éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels versés ou attribués au titre de l'exercice 2025 à Monsieur Damien Billard, Directeur Général Délégué *(douzième résolution)* ;
- Approbation de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2026 du Président du Conseil d'administration (treizième résolution) ;
- Approbation de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2026 du Directeur Général *(quatorzième résolution)* ;
- Approbation de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2026 du Directeur Général Délégué *(quinzième résolution)* ;
- Approbation de la politique de rémunération des Administrateurs au titre de l'exercice 2026 *(seizième résolution)* ;
- Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de faire racheter par la Société ses propres actions dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce *(dix-septième résolution)*.

Ordre du jour relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

- Délégation à donner au Conseil d'administration en vue de réduire le capital social par voie d'annulation d'actions, dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce *(dix-huitième résolution)* ;
- Délégation de compétence à consentir au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières, avec maintien du droit préférentiel de souscription, dans la limite d'un montant nominal global de cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros *(dix-neuvième résolution)* ;
- Délégation de compétence à consentir au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par une offre au public (en dehors des offres visées au paragraphe 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier), dans la limite d'un montant nominal global de cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros *(vingtième résolution)* ;
- Délégation de compétence à consentir au Conseil d'administration en vue d'augmenter le montant de chacune des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription qui seraient décidées en vertu des délégations de compétence objet des dix-neuvième, vingtième, vingt-cinquième et vingt-sixième résolutions *(vingt-et-unième résolution)* ;
- Délégation de pouvoir à consentir au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, destinées à rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société *(vingt-deuxième résolution)* ;
- Délégation de pouvoir à consentir au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital dans la limite de vingt pour cent (20 %) en vue de rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces en dehors d'une offre publique d'échange (vingt-troisième résolution) ;
- Délégation de compétence à consentir au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres *(vingt-quatrième résolution)* ;
- Délégation de compétence à consentir au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par une offre visée au paragraphe 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier *(vingt-cinquième résolution)* ;
- Délégation de compétence à consentir au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite d'un montant nominal global de deux millions cinq cent mille (2 500 000) euros ; suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des catégories de personnes suivantes : toutes personnes physiques ou morales (en ce compris toutes sociétés), trusts et fonds d'investissement, ou autres véhicules de placement, quelle que soit leur forme, de droit français ou étranger, actionnaires ou non de la Société, investissant à titre habituel, ou ayant investi au moins un million d'euros au cours des trente-six (36) derniers mois, dans le secteur de la santé et/ou médico-social, ainsi que toutes caisses de retraite et compagnies d'assurance *(vingt-sixième résolution)* ;
- Autorisation donnée au Conseil d'administration de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre en raison de l'exercice d'options de souscription *(vingt-septième résolution)* ;
- Autorisation donnée au Conseil d'administration de procéder à l'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre en raison des attributions gratuites d'actions *(vingt-huitième résolution)* ;
- Délégation à consentir au Conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription, dont la souscription serait réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise établi en application des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail *(vingt-neuvième résolution)* ;
- Fixation du montant global des délégations consenties au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social *(trentième résolution)* ;
- Modification de l'article 20 des statuts pour permettre la convocation des actionnaires aux Assemblées par voie électronique *(trente-et-unième résolution)* ;
- Pouvoirs à donner *(trente-deuxième résolution)*.

8.2. Texte des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 17 juin 2026

Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

Première résolution

Approbation des comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2025

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires,

connaissance prise des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes,

approuve les comptes annuels de l'exercice clos au 31 décembre 2025 tels qu'ils ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

En application de l'article 223 quater du Code général des impôts, l'Assemblée Générale approuve les dépenses et charges visées au 4 de l'article 39 du Code général des impôts, qui s'élèvent à un montant global de 188 402 euros, soit un impôt théorique de 47 100 euros.

Deuxième résolution

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2025

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires,

connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur la gestion du Groupe et du rapport des Commissaires aux comptes,

approuve les comptes consolidés arrêtés à la date du 31 décembre 2025 tels qu'ils ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Troisième résolution

Affectation des résultats de l'exercice clos au 31 décembre 2025

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, sur proposition du Conseil d'administration,

décide d'affecter le déficit de l'exercice de la Société, d'un montant de (4 661 015,78) euros, de la manière suivante :

- bénéfice de l'exercice (4 661 015,78) euros ;
- auquel s'ajoute le compte « report à nouveau » antérieur de 97 655 808,63 euros ;
- soit un solde distribuable de 92 994 792,85 euros ;
- à titre de dividendes aux associés 9 779 936,50 euros.

(soit 0,95 euros par action sur la base du nombre d'actions composant le capital social diminué du nombre d'actions détenues en auto-contrôle à la date du 17 avril 2026, soit 414 746 actions),

- montant du compte « report à nouveau » après distribution 83 214 856,35 euros.

prend acte que la totalité du dividende est éligible à l'abattement prévu à l'article 158-3-2° du Code général des impôts,

prend acte que la mise en paiement du dividende susvisé interviendra au plus tard le 30 septembre 2026.

Lors de la mise en paiement du dividende, il sera tenu compte du nombre exact d'actions détenues dans le cadre du programme de rachat d'actions, pour définir la somme effectivement distribuée. Au cas où la Société viendrait à détenir un nombre d'actions propres différent de celui indiqué au 17 avril 2026, l'écart constaté sera porté en majoration ou en minoration du compte « report à nouveau ».

L'Assemblée Générale constate, conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, qu'il a été distribué au titre des trois derniers exercices, les dividendes suivants :

Exercice	Dividendes	Revenus éligibles à l'abattement prévu à l'article 158-3-2° du Code général des impôts	Revenus non éligibles à l'abattement prévu à l'article 158-3-2° du Code général des impôts
31/12/2024	6 671 057,90 €	6 671 057,90 €	-
31/12/2023	6 135 637,80 €	6 135 637,80 €	-
31/12/2022	5 113 097,00 €	5 113 097,00 €	-

Quatrième résolution

Approbation des conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires,

connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions relevant des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce,

approuve les conclusions dudit rapport et les conventions qui y sont mentionnées.

Cinquième résolution

Renouvellement du mandat d'Administrateur de Madame Anne-Marie Armanteras

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires,

connaissance prise du rapport du Conseil d'administration,

constatant que le mandat d'Administrateur de Madame Anne-Marie Armanteras arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale,

renouvelle son mandat pour une nouvelle période de six années, qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale à tenir dans l'année 2032 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2031.

Madame Anne-Marie Armanteras a d'ores et déjà accepté le renouvellement de son mandat.

Sixième résolution

Renouvellement du mandat de Censeur de la société BNP Paris Développement

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires,

connaissance prise du rapport du Conseil d'administration,

constatant que le mandat de Censeur de la société BNP Paribas Développement vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée,

renouvelle son mandat pour une nouvelle période de quatre années, qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale à tenir dans l'année 2030 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2029.

La société BNP Paribas Développement a d'ores et déjà accepté le renouvellement de son mandat.

Septième résolution

Renouvellement du mandat de Censeur de la société SMA BTP

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires,

connaissance prise du rapport du Conseil d'administration,

constatant que le mandat de Censeur de la société SMA BTP vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée,

renouvelle son mandat pour une nouvelle période de quatre années, qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale à tenir dans l'année 2030 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2029.

La société SMA BTP a d'ores et déjà accepté le renouvellement de son mandat.

Huitième résolution

Fixation de la rémunération globale allouée aux membres du Conseil d'administration

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires,

connaissance prise du rapport du Conseil d'administration,

décide de fixer à 129 000 euros la rémunération globale allouée aux membres du Conseil d'administration pour l'exercice 2026.

Cette décision sera maintenue jusqu'à nouvelle décision.

Neuvième résolution

Approbation des informations relatives à la rémunération 2025 des mandataires sociaux mentionnées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires,

connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise,

en application des dispositions du paragraphe I de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce,

approuve les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce concernant la rémunération des mandataires sociaux de la Société pour l'exercice clos au 31 décembre 2025, telles qu'elles figurent dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise inclus dans le rapport de gestion du Conseil d'administration, figurant dans le document d'enregistrement universel 2025.

Dixième résolution

Approbation des éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels versés ou attribués au titre de l'exercice 2025 à Monsieur Jean-Paul Siret, Président du Conseil d'administration

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires,

connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise,

en application des dispositions du paragraphe II de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce,

approuve les éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2025 à Monsieur Jean-Paul Siret, au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration, tels que détaillés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise inclus dans le rapport de gestion du Conseil d'administration, figurant dans le document d'enregistrement universel 2025.

Onzième résolution

Approbation des éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels versés ou attribués au titre de l'exercice 2025 à Monsieur Willy Siret, Directeur Général

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires,

connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise,

en application des dispositions du paragraphe II de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce,

approuve les éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2025 à Monsieur Willy Siret, au titre de son mandat de Directeur Général, tels que détaillés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise inclus dans le rapport de gestion du Conseil d'administration, figurant dans le document d'enregistrement universel 2025.

Douzième résolution

Approbation des éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels versés ou attribués au titre de l'exercice 2025 à Monsieur Damien Billard, Directeur Général Délégué

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires,

connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise,

en application des dispositions du paragraphe II de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce,

approuve les éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2025 à Monsieur Damien Billard, au titre de son mandat de Directeur Général Délégué de la Société, tels que détaillés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise inclus dans le rapport de gestion du Conseil d'administration, figurant dans le document d'enregistrement universel 2025.

Treizième résolution

Approbation de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2026 du Président du Conseil d'administration

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires,

connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise,

en application des dispositions du paragraphe II de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce,

approuve la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration, au titre de l'exercice 2026, telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise inclus dans le rapport de gestion du Conseil d'administration, figurant dans le document d'enregistrement universel 2025.

Quatorzième résolution

Approbation de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2026 du Directeur Général

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires,

connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise,

en application des dispositions du paragraphe II de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce,

approuve la politique de rémunération du Directeur Général, au titre de l'exercice 2026, telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise inclus dans le rapport de gestion du Conseil d'administration, figurant dans le document d'enregistrement universel 2025.

Quinzième résolution

Approbation de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2026 du Directeur Général Délégué

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires,

connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise,

en application des dispositions du paragraphe II de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce,

approuve la politique de rémunération du Directeur Général Délégué, au titre de l'exercice 2026, telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise inclus dans le rapport de gestion du Conseil d'administration, figurant dans le document d'enregistrement universel 2025.

Seizième résolution

Approbation de la politique de rémunération des Administrateurs au titre de l'exercice 2026

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires,

connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise,

en application des dispositions du paragraphe II de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce,

approuve la politique de rémunération des Administrateurs au titre de l'exercice 2026, telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise inclus dans le rapport de gestion du Conseil d'administration, figurant dans le document d'enregistrement universel 2025.

Dix-septième résolution

Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de faire racheter par la Société ses propres actions dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires,

connaissance prise du rapport du Conseil d'administration,

autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à acquérir ou faire acquérir, dans les conditions prévues aux articles L. 225-210 et suivants et L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce, des articles 241-1 à 241-5 du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et par la réglementation européenne (notamment les règlements (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 et n° 2016/1052 du 8 mars 2016) relative aux abus de marché, un nombre d'actions de la Société représentant jusqu'à dix pour cent (10 %) de son capital au jour de l'utilisation de cette autorisation, dans les conditions prévues par la loi et la réglementation en vigueur au jour de l'utilisation de cette autorisation,

précise que le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de dix pour cent (10 %) prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation dans le cadre d'un contrat de liquidité uniquement,

décide que le prix d'achat par action ne devra pas être supérieur à cinquante (50) euros, hors frais et commissions, avec un plafond global de cinquante-trois millions cinq cent quarante-sept mille quatre-vingts (53 547 080) euros,

précise que le prix d'achat desdites actions fera l'objet des ajustements le cas échéant nécessaires afin de tenir compte des opérations sur le capital (notamment en cas d'incorporation de réserves et attribution gratuites d'actions, de division ou de regroupement des actions de la Société) qui interviendraient pendant la durée de validité de la présente autorisation,

décide que la présente autorisation pourra être utilisée, entre autres, à l'effet :

- d'animer le marché secondaire ou de faire assurer la liquidité de l'action de la Société par un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'Autorité des Marchés Financiers en matière de contrat de liquidité sur actions ;
- de remettre des actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi que de réaliser toutes opérations de couverture afférentes à ces opérations dans les conditions et conformément aux dispositions prévues par les lois et règlements applicables ;
- de disposer d'actions pouvant être remises à ses dirigeants et salariés ainsi qu'à ceux des sociétés qui lui sont liées, dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions dans les conditions prévues aux articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, d'opérations d'attribution gratuite d'actions existantes dans les conditions prévues aux articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 du Code de commerce ou de plans d'épargne d'entreprise dans les conditions prévues par les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ;
- de conserver les actions afin de les remettre en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport, dans le respect des pratiques de marché admises par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- d'annuler tout ou partie des actions ainsi achetées ; ou
- plus généralement, d'opérer dans tout but qui viendrait à être autorisé par la loi ou toute pratique de marché qui viendrait à être admise par les autorités de marché, étant précisé que, dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

précise que le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder cinq pour cent (5 %) de son capital,

décide que l'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de ces actions pourra être effectué, à tout moment à l'exclusion des périodes d'offres publiques sur le capital de la Société, dans le respect des règles édictées par l'Autorité des Marchés Financiers, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou hors marché, par tous moyens, y compris par acquisition ou cession de blocs, offres publiques ou par l'intermédiaire de tout instrument financier optionnel ou dérivé,

confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation au Directeur Général ou, avec l'accord de celui-ci, au Directeur Général Délégué, pour mettre en œuvre la présente autorisation, passer tous ordres de bourse, conclure tous accords, procéder aux éventuelles réallocations des actions au sein des finalités envisagées ci-dessus, dans les conditions permises par la loi, effectuer toutes formalités, toutes démarches et déclarations auprès de tous organismes et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire.

décide que la présente autorisation est consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin avec effet immédiat pour la partie non-utilisée à toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

Dix-huitième résolution

Délégation à donner au Conseil d'administration en vue de réduire le capital social par voie d'annulation d'actions, dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires,

connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes,

autorise le Conseil d'administration, conformément à l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, à réduire le capital social par voie d'annulation, en une ou plusieurs fois, de tout ou partie des actions de la Société qu'elle serait amenée à détenir dans le cadre du programme de rachat d'actions objet de la dix-septième résolution ci-dessus, ou encore de programmes d'achat d'actions autorisés antérieurement ou postérieurement, dans la limite de dix pour cent (10 %) du capital de la Société par période de vingt-quatre (24) mois, étant précisé que cette limite s'applique à un montant du capital social qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations qui l'affecteraient postérieurement à la date de la présente Assemblée Générale,

donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à l'effet de prendre toutes décisions, et d'accomplir tous actes, formalités ou déclarations, en vue de définir les modalités et rendre définitives les réductions de capital qui pourraient être réalisées en vertu de la présente autorisation et à l'effet de modifier en conséquence les statuts de la Société,

décide que la présente autorisation est consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin, avec effet immédiat, pour la partie non-utilisée, à toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Dix-neuvième résolution

Délégation de compétence à consentir au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières, avec maintien du droit préférentiel de souscription, dans la limite d'un montant nominal global de cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires et constatant que le capital est intégralement libéré, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes,

conformément, aux dispositions du Code de commerce, et notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-132, L. 225-133, L. 225-134, L. 228-91, L. 228-92 et L. 228-93, et L. 22-10-49,

délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, et/ou de valeurs mobilières (en ce compris notamment, tous titres de créance) donnant accès à des titres de capital de la Société ou de toute société qui posséderait directement ou indirectement plus de la moitié de son capital ou dont elle posséderait directement ou indirectement plus de la moitié du capital, lesdites valeurs mobilières pouvant être émises en euros, en monnaie étrangère ou en unités monétaires quelconques établies par référence à plusieurs monnaies au choix du Conseil d'administration, et dont la libération pourra être opérée en numéraire, y compris par compensation de créances,

décide que les valeurs mobilières ainsi émises pourront consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires,

décide que les actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires ou valeurs mobilières qui seront, le cas échéant, émises en vertu de la présente délégation,

confère au Conseil d'administration la faculté d'accorder aux actionnaires le droit de souscrire, à titre réductible, un nombre supérieur d'actions ou valeurs mobilières à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande,

décide de fixer à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise) le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente résolution, étant précisé que :

- ce plafond est indépendant de l'ensemble des plafonds prévus par les autres résolutions de la présente Assemblée Générale ;
- à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, la valeur nominale des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital,

décide de fixer à cinquante millions (50 000 000) d'euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise) le montant nominal maximum des titres de créance pouvant être émis en vertu de la présente délégation, étant précisé que :

- ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;

- ce plafond est indépendant de l'ensemble des plafonds prévus par les autres résolutions de la présente Assemblée Générale ;
- ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance visés aux articles L. 228-40, L. 228-36-A et L. 228-92 alinéa 3 du Code de commerce dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'administration dans les conditions prévues par l'article L. 228-40 du Code de commerce, ou dans les autres cas, dans les conditions que déterminerait la Société conformément aux dispositions de l'article L. 228-36-A du Code de commerce,

décide que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une telle émission, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il estimera opportun, l'une et/ou l'autre des facultés suivantes :

- limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celles-ci atteignent les trois-quarts au moins du montant initial de l'émission concernée telle que décidée par le Conseil d'administration ;
- répartir librement tout ou partie des titres émis non souscrits entre les personnes de son choix ; et
- offrir au public, sur le marché, français ou international, tout ou partie des titres émis non souscrits,

décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourront être réalisées par offre de souscription, mais également par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes,

décide qu'en cas d'attribution gratuite de bons de souscription, le Conseil d'administration aura la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants seront vendus,

prend acte, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières le cas échéant émises en vertu de la présente délégation, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit,

délègue tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la loi et les statuts, la présente délégation, et à l'effet notamment :

- d'arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, avec ou sans prime ;
- de fixer les montants à émettre, la date de jouissance éventuellement rétroactive des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, leur mode de libération ainsi que, le cas échéant, les modalités d'exercice des droits à échange, conversion, remboursement ou attribution de toute autre manière de titres de capital ou valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- de procéder à tous ajustements requis en application des dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital de la Société ; et
- de suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières pendant un délai maximum de trois mois,

décide que le Conseil d'administration pourra :

- à sa seule initiative et lorsqu'il l'estimera approprié, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les augmentations de capital réalisées en vertu des pouvoirs délégués par la présente résolution, sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever sur le montant de ces primes les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital, après chaque opération ;
- prendre toute décision en vue de la cotation des titres et des valeurs mobilières ainsi émis et, plus généralement ;
- prendre toutes mesures, conclure tous engagements et effectuer toutes formalités utiles à la bonne fin de l'émission proposée, ainsi qu'à l'effet de rendre définitive l'augmentation de capital en résultant, et apporter aux statuts les modifications corrélatives,

décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre,

décide que la présente délégation est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin avec effet immédiat, pour la partie non-utilisée, à toute délégation antérieure ayant le même objet.

Vingtième résolution

Délégation de compétence à consentir au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par une offre au public (en dehors des offres visées au paragraphe 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier), dans la limite d'un montant nominal global de cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires et constatant que le capital est intégralement libéré,

connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes,

conformément aux dispositions du Code de commerce, et notamment de ses articles L. 225-127 à L. 225-129-2, L. 225-129-5, L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-135-1, L. 225-136, L. 228-91, L. 228-92 et L. 228-93, L. 22-10-49, L. 22-10-51 et L-22-10-52,

délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, sa compétence pour décider l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, par offre au public à l'exclusion des offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créances, et/ou de valeurs mobilières (en ce compris notamment, tous titres de créance) donnant accès à des titres de capital de la Société ou de toute société qui posséderait directement ou indirectement plus de la moitié de son capital ou dont elle posséderait directement ou indirectement plus de la moitié du capital, lesdites valeurs mobilières pouvant être émises en euros, en monnaie étrangère ou en unités monétaires quelconques établies par référence à plusieurs monnaies au choix du Conseil d'administration, et dont la libération pourra être opérée en numéraire, y compris par compensation de créances,

décide que les valeurs mobilières ainsi émises pourront consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires,

décide que les émissions susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution pourront l'être par des offres au public, et pourront être associées, dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions réalisées simultanément, à des offres visées au paragraphe 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier,

décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires sur les actions ordinaires ou valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation, en laissant toutefois au Conseil d'administration la faculté d'instituer au profit des actionnaires, sur tout ou partie des émissions, un droit de priorité pour les souscrire pendant le délai et selon les termes qu'il fixera conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-51 du Code de commerce, cette priorité ne donnant pas lieu à la création de droits négociables, mais pouvant être exercée tant à titre irréductible que réductible,

prend acte, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières le cas échéant émises en vertu de la présente délégation, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit,

décide de fixer à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise) le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente résolution, étant précisé que :

- le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond global prévu à la trentième résolution ci-après ;
- à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, la valeur nominale des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital,

décide de fixer à cinquante millions (50 000 000) d'euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise) le montant nominal maximum des titres de créance pouvant être émis en vertu de la présente délégation, étant précisé que :

- ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;
- ce montant s'imputera sur le plafond global visé à la trentième résolution ci-après ;
- ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance visés aux articles L. 228-40, L. 228-36-A et L. 228-92 alinéa 3 du Code de commerce dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'administration dans les conditions prévues par l'article L. 228-40 du Code de commerce, ou dans les autres cas, dans les conditions que déterminerait la Société conformément aux dispositions de l'article L. 228-36-A du Code de commerce,

décide que, si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une telle émission, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une ou l'autre des facultés suivantes :

- limiter l'émission au montant des souscriptions, sous la condition que celles-ci atteignent les trois-quarts au moins de l'émission initialement décidée ;
- répartir librement tout ou partie des titres émis non souscrits entre les personnes de son choix ; et
- offrir au public, sur le marché, français ou international, tout ou partie des titres émis non souscrits,

décide que (i) le prix d'émission des actions susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation de compétence devra être au moins égal, au choix du Conseil d'administration ou du Directeur Général :

- soit au dernier cours de clôture de l'action de la Société le jour précédant la fixation du prix de l'émission éventuellement diminué d'une décote maximale de dix pour cent (10 %) ;
- soit à la moyenne pondérée par les volumes des cours de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext à Paris sur une période choisie par le Conseil d'administration ou, le cas échéant, le Directeur Général comprenant entre une et cinq séances de bourse consécutives parmi les trente dernières séances de bourse précédant la fixation du prix d'émission éventuellement diminué d'une décote maximale de dix pour cent (10 %),

et que (ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital le cas échéant émises en vertu de la présente résolution sera tel que la somme le cas échéant perçue immédiatement par la Société, majorée de celle susceptible d'être perçue par elle lors de l'exercice ou de la conversion desdites valeurs mobilières, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant minimum visé au (i) ci-dessus,

délègue tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la loi et les statuts, la présente délégation, et à l'effet notamment :

- d'arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, avec ou sans prime ;

- de fixer les montants à émettre, la date de jouissance éventuellement rétroactive des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, leur mode de libération ainsi que, le cas échéant, les modalités d'exercice des droits à échange, conversion, remboursement ou attribution de toute autre manière de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- de procéder à tous ajustements requis en application des dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital de la Société ; et
- de suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières pendant un délai maximum de trois mois,

décide que le Conseil d'administration pourra :

- à sa seule initiative et lorsqu'il l'estimera approprié, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les augmentations de capital réalisées en vertu des pouvoirs délégués par la présente résolution, sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever sur le montant de ces primes, les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital, après chaque opération ;
- prendre toute décision en vue de la cotation des titres et des valeurs mobilières ainsi émis et, plus généralement ;
- prendre toutes mesures, conclure tous engagements et effectuer toutes formalités utiles à la bonne fin de l'émission proposée, ainsi qu'à l'effet de rendre définitive l'augmentation de capital en résultant, et apporter aux statuts les modifications corrélatives,

décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre,

décide que la présente délégation est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin, avec effet immédiat, pour la partie non-utilisée à toute délégation antérieure ayant le même objet.

Vingt-et-unième résolution

Délégation de compétence à consentir au Conseil d'administration en vue d'augmenter le montant de chacune des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription qui seraient décidées en vertu des délégations de compétence objet des dix-neuvième, vingtième, vingt-cinquième et vingt-sixième résolutions

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires et constatant que le capital est intégralement libéré,

connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes,

conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-135-1, L. 228-92 et L. 228-93 du Code de commerce,

délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, sa compétence pour décider d'augmenter le nombre d'actions ou de valeurs mobilières à émettre en cas de demande excédentaire de souscription dans le cadre de chacune des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription qui seraient décidées en vertu des dix-neuvième, vingtième, vingt-cinquième et vingt-sixième résolutions, dans les conditions prévues aux articles L. 225-135-1 et R. 225-118 du Code de commerce (soit, à ce jour, dans les trente (30) jours de la clôture de la souscription et dans la limite de quinze pour cent (15 %) de l'émission initiale),

décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu des pouvoirs délégués par l'Assemblée Générale au Conseil d'administration dans la présente résolution (à l'exception de celles résultant de l'augmentation du montant d'émissions décidées en vertu de la dix-neuvième résolution), s'imputera sur le plafond global visé à la trentième résolution ci-après, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions ou valeurs mobilières à émettre éventuellement en supplément, pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital,

décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre et,

décide que la présente délégation est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois (sauf pour la vingt-sixième résolution pour laquelle la présente délégation est valable pour une durée de dix-huit (18) mois) à compter de la présente Assemblée Générale et met fin, avec effet immédiat, pour la partie non-utilisée, à toute délégation antérieure ayant le même objet.

Vingt-deuxième résolution

Délégation de pouvoir à consentir au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, destinées à rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires,

connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes,

conformément, notamment, aux dispositions des articles L. 22-10-49, L. 22-10-54, L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 228-91 et L. 228-92 du Code de commerce,

délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société (en ce compris, notamment toutes obligations remboursables ou convertibles en actions et tous bons de souscription d'actions, attachés ou non à des actions ou autres valeurs mobilières) destinées à rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société dans le cadre d'une offre publique comportant une composante d'échange initiée par la Société en France ou à l'étranger, selon les règles locales, sur des titres d'une autre société admis aux négociations sur l'un des marchés visés à l'article L. 22-10-54 du Code de commerce susvisé,

décide que les valeurs mobilières ainsi émises pourront consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires,

prend acte, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières le cas échéant ainsi émises, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit,

précise, en tant que de besoin, que l'émission d'actions de préférence est expressément exclue de la présente délégation,

décide que le montant nominal total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros, montant auquel s'ajoutera le cas échéant, le montant des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital,

décide en outre que le montant nominal de toute augmentation de capital social susceptible d'être ainsi réalisée s'imputera sur le plafond global prévu à la trentième résolution ci-après,

décide de fixer à cinquante millions (50 000 000) d'euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise) le montant nominal maximum des titres de créance pouvant être émis en vertu de la présente délégation, étant précisé que :

- ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;
- ce montant s'imputera sur le plafond global visé à la trentième résolution ci-après ;
- ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance visés aux articles L. 228-40, L. 228-36-A et L. 228-92 alinéa 3 du Code de commerce dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'administration dans les conditions prévues par l'article L. 228-40 du Code de commerce, ou dans les autres cas, dans les conditions que déterminerait la Société conformément aux dispositions de l'article L. 228-36-A du Code de commerce,

décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation et, notamment, pour :

- arrêter la liste des valeurs mobilières apportées à l'échange ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, avec ou sans prime ;
- fixer les conditions de l'émission, la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en numéraire à verser ;
- déterminer les modalités de l'émission dans le cadre, notamment d'une offre publique d'échange, d'une offre alternative d'achat ou d'échange, à titre principal, assortie d'une offre publique d'échange ou d'achat à titre subsidiaire ;
- constater le nombre de titres apportés à l'échange ;
- fixer la date de jouissance éventuellement rétroactive des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, leur mode de libération ainsi que, le cas échéant, les modalités d'exercice des droits à échange, conversion, remboursement ou attribution de toute autre manière de titres de capital ou valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- inscrire au passif du bilan au compte « prime d'apport », sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, la différence entre le prix d'émission des actions ordinaires nouvelles et leur valeur nominale ;
- procéder à tous ajustements requis en application des dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital de la Société ; et
- suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières pendant un délai maximum de trois mois,

décide que le Conseil d'administration pourra :

- à sa seule initiative et lorsqu'il l'estimera approprié, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation visée dans la présente résolution, sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever, sur le montant de ces primes, les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital, après chaque opération ;
- prendre toute décision en vue de l'admission des titres et des valeurs mobilières ainsi émis aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris et, plus généralement ;
- prendre toutes mesures, conclure tous engagements et effectuer toutes formalités utiles à la bonne fin de l'émission proposée, ainsi qu'à l'effet de rendre définitive l'augmentation de capital en résultant, et apporter aux statuts les modifications corrélatives,

décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre,

décide que la présente délégation est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin, avec effet immédiat, pour la partie non-utilisée, à toute délégation antérieure ayant le même objet.

Vingt-troisième résolution

Délégation de pouvoir à consentir au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital dans la limite de vingt pour cent (20 %) en vue de rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces en dehors d'une offre publique d'échange

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires,

connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes,

conformément aux dispositions de l'article L. 225-147 et de l'article L. 22-10-53 du Code de commerce,

délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, les pouvoirs de décider, sur le rapport du ou des Commissaires aux apports, une ou plusieurs augmentations de capital par l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital lorsque les dispositions de l'article L. 22-10-54 du Code de commerce ne sont pas applicables,

décide que les valeurs mobilières ainsi émises pourront consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires,

prend acte, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières ainsi le cas échéant émises, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit,

décide que le montant nominal global des actions qui pourront être émises immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à vingt pour cent (20 %) du capital social existant à la date de la décision d'émission et ne s'imputera pas sur le plafond d'augmentation de capital fixé par la trentième résolution ci-dessous,

délègue tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente résolution, notamment pour statuer sur l'évaluation des apports, constater la réalisation définitive des augmentations de capital réalisées, procéder à la modification corrélative des statuts, procéder à toutes formalités, déclarations et plus généralement, faire tout ce qui sera nécessaire,

décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre,

décide que la présente délégation est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin, avec effet immédiat, pour la partie non-utilisée, à toute délégation antérieure ayant le même objet.

Vingt-quatrième résolution

Délégation de compétence à consentir au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres

L'Assemblée Générale Extraordinaire, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires,

connaissance prise du rapport du Conseil d'administration,

conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-130 et L. 22-10-50 du Code de commerce,

délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, sa compétence pour décider, dans les conditions fixées par la présente résolution, une ou plusieurs augmentations du capital social, en une ou plusieurs fois aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, par incorporation au capital de tout ou partie des réserves, bénéfices ou primes ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'émission et d'attribution gratuite d'actions nouvelles ou d'élévation de la valeur nominale des actions ou encore par l'emploi conjugué de ces deux procédés, dans la limite d'un montant nominal global d'un million cinq cent mille (1 500 000) euros, étant précisé que ce plafond est fixé (i) de façon autonome et distincte du plafond d'augmentations de capital fixé à la trentième résolution ci-après, et (ii) compte non tenu du nominal des actions de la Société à émettre, le cas échéant au titre des ajustements effectués conformément à la loi et aux stipulations contractuelles pour protéger les titulaires de droits attachés aux valeurs mobilières ou autres droits donnant accès à des actions de la Société,

précise que le montant total des augmentations du capital social susceptibles d'être ainsi réalisées ne pourra en tout état de cause être supérieur au montant des comptes de réserves, primes ou bénéfices visés ci-dessus qui existent lors de l'augmentation de capital,

décide, en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente autorisation, conformément aux dispositions de l'article L. 225-130 du Code de commerce, que les droits formant rompus ne seront ni négociables, ni cessibles et que les titres de capital correspondants seront vendus ; étant précisé que les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par la réglementation en vigueur,

donne tous pouvoirs au Conseil d'administration à l'effet de mettre en œuvre la présente résolution, et généralement de prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités requises pour la bonne fin de chaque augmentation de capital, en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts,

décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre,

décide que la présente délégation est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin, avec effet immédiat, pour la partie non-utilisée, à toute délégation antérieure ayant le même objet.

Vingt-cinquième résolution

Délégation de compétence à consentir au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par une offre visée au paragraphe 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires et constatant que le capital est intégralement libéré,

connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes,

conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, et notamment de ses articles L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-135-1, L. 225-136, L. 228-91, L. 228-92 et L. 228-93, et de l'article L. 22-10-49 du Code de commerce,

délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, sa compétence à l'effet de décider, par la voie d'une offre visée au paragraphe 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créances, et/ou de valeurs mobilières (en ce compris notamment, tous titres de créance) donnant accès à des titres de capital de la Société ou de toute société qui posséderait directement ou indirectement plus de la moitié de son capital ou dont elle posséderait directement ou indirectement plus de la moitié du capital, lesdites valeurs mobilières pouvant être émises en euros, en monnaie étrangère ou en unités monétaires quelconques établies par référence à plusieurs monnaies au choix du Conseil d'administration, et dont la libération pourra être opérée en numéraire, y compris par compensation de créances,

décide que les valeurs mobilières ainsi émises pourront consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires,

décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires sur les actions ordinaires ou valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation,

prend acte, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières le cas échéant ainsi émises, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit,

décide que le montant nominal total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation, ne pourra pas être supérieur à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros ou sa contre-valeur en monnaie étrangère, ni, en tout état de cause, excéder les limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission (à titre indicatif, au jour de la présente Assemblée Générale, l'émission de titres de capital réalisée par une offre au paragraphe 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier est limitée à trente pour cent (30 %) du capital de la Société par période de 12 mois, ledit capital étant apprécié au jour de la décision du Conseil d'administration d'utilisation de la présente délégation), montant maximum auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès à des actions, et s'imputera sur le plafond global de cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros visé à la trentième résolution ci-après,

décide de fixer à cinquante millions (50 000 000) d'euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise) le montant nominal maximum des titres de créance pouvant être émis en vertu de la présente délégation, étant précisé que :

- ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;
- ce montant s'imputera sur le plafond global visé à la trentième résolution ci-après ;
- ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance visés aux articles L. 228-40, L. 228-36-A et L. 228-92 alinéa 3 du Code de commerce dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'administration dans les conditions prévues par l'article L. 228-40 du Code de commerce, ou dans les autres cas, dans les conditions que déterminerait la Société conformément aux dispositions de l'article L. 228-36-A du Code de commerce,

décide que, si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une telle émission, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une ou l'autre des facultés suivantes :

- limiter l'émission au montant des souscriptions, sous la condition que celles-ci atteignent les trois-quarts au moins de l'émission initialement décidée ;
- répartir librement tout ou partie des titres émis non souscrits entre les personnes de son choix,

décide que le prix d'émission des actions émises dans le cadre de la présente délégation de compétence devra être au moins égal, au choix du Conseil d'administration ou du Directeur Général :

- soit au dernier cours de clôture de l'action de la Société le jour précédant la fixation du prix de l'émission éventuellement diminué d'une décote maximale de dix pour cent (10 %) ;
- soit à la moyenne pondérée par les volumes des cours de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext à Paris sur une période choisie par le Conseil d'administration ou, le cas échéant, le Directeur Général comprenant entre une et cinq séances de bourse consécutives parmi les trente dernières séances de bourse précédant la fixation du prix d'émission éventuellement diminué d'une décote maximale de dix pour cent (10 %).

décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la loi et les statuts, la présente délégation à l'effet notamment :

- d'arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, avec ou sans prime ;
- de fixer les montants à émettre, la date de jouissance éventuellement rétroactive des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, leur mode de libération ainsi que, le cas échéant, les modalités d'exercice des droits à échange, conversion, remboursement ou attribution de toute autre manière de titres de capital ou valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- de procéder à tout ajustement requis en application des dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital de la Société ; et
- de suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières pendant un délai maximum de trois mois,

décide que le Conseil d'administration pourra :

- à sa seule initiative et lorsqu'il l'estimera approprié, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation visée dans la présente résolution, sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever, sur le montant de ces primes, les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital, après chaque opération ;
- prendre toute décision en vue de l'admission des titres et des valeurs mobilières ainsi émis aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris et, plus généralement ;
- prendre toutes mesures, conclure tous engagements et effectuer toutes formalités utiles à la bonne fin de l'émission proposée, ainsi qu'à l'effet de rendre définitive l'augmentation de capital en résultant, et apporter aux statuts les modifications corrélatives,

décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre,

décide que la présente délégation est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin, avec effet immédiat, pour la partie non-utilisée, à toute délégation antérieure ayant le même objet.

Vingt-sixième résolution

Délégation de compétence à consentir au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite d'un montant nominal global de deux millions cinq cent mille (2 500 000) euros ; suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des catégories de personnes suivantes : toutes personnes physiques ou morales (en ce compris toutes sociétés), trusts et fonds d'investissement, ou autres véhicules de placement, quelle que soit leur forme, de droit français ou étranger, actionnaires ou non de la Société, investissant à titre habituel, ou ayant investi au moins un million d'euros au cours des trente-six (36) derniers mois, dans le secteur de la santé et/ou médico-social, ainsi que toutes caisses de retraite et compagnies d'assurance

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires,

connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes,

conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, et, notamment, de ses articles L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-138 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce, et de l'article L. 22-10-49 du Code de commerce,

délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créances, et/ou de valeurs mobilières (en ce compris notamment, tous titres de créance) donnant accès à des titres de capital de la Société ou de toute société qui posséderait directement ou indirectement plus de la moitié de son capital ou dont elle posséderait directement ou indirectement plus de la moitié du capital, lesdites valeurs mobilières pouvant être émises en euros, en monnaie étrangère ou en unités monétaires quelconques établies par référence à plusieurs monnaies au choix du Conseil d'administration, et dont la libération pourra être opérée en numéraire, y compris par compensation de créances,

décide que les valeurs mobilières ainsi émises pourront consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires,

décide que le montant nominal total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation, ne pourra pas être supérieur à deux millions cinq cent mille (2 500 000) euros, (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise), montant maximum auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès à des actions,

décide en outre que le montant nominal de toute augmentation de capital social susceptible d'être ainsi réalisée s'imputera sur le plafond global de cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros prévu à la trentième résolution ci-après,

décide de fixer à vingt-cinq millions (25 000 000) d'euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise) le montant nominal maximum des titres de créance pouvant être émis en vertu de la présente délégation, étant précisé que :

- ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;
- ce montant s'imputera sur le plafond global de cinquante millions (50 000 000) d'euros visé à la trentième résolution ci-après ;
- ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance visés aux articles L. 228-40, L. 228-36-A et L. 228-92 alinéa 3 du Code de commerce dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'administration dans les conditions prévues par l'article L. 228-40 du Code de commerce, ou dans les autres cas, dans les conditions que déterminerait la Société conformément aux dispositions de l'article L. 228-36-A du Code de commerce,

décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires sur les actions et valeurs mobilières qui seront ainsi émises et de réserver la souscription des actions et valeurs mobilières faisant l'objet de la présente résolution à la catégorie de personnes suivante : toutes personnes physiques ou morales (en ce compris toutes sociétés), trusts et fonds d'investissement, ou autres véhicules de placement, quelle que soit leur forme, de droit français ou étranger, actionnaires ou non de la Société, investissant à titre habituel, ou ayant investi au moins un million d'euros au cours des trente-six (36) derniers mois, dans le secteur de la santé et/ou médico-social, ainsi que toutes caisses de retraite et compagnies d'assurance,

précise en tant que de besoin qu'en application de l'article L. 225-132 du Code de commerce, la décision d'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital emporte également renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels les valeurs mobilières émises donnent droit,

décide que le prix d'émission des actions émises dans le cadre de la présente délégation sera fixé par le Conseil d'administration en prenant en compte les opportunités de marché et sera au moins égal à quatre-vingt-dix pour cent (90 %) de la moyenne des cours moyens pondérés des trois (3) dernières séances de bourse précédant la fixation du prix de l'émission, étant rappelé qu'il ne pourra en tout état de cause être inférieur à la valeur nominale d'une action de la Société à la date d'émission des actions concernées, et étant par ailleurs précisé que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini ci-dessus,

décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, notamment à l'effet de :

- décider le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission (étant précisé que celui-ci sera déterminé conformément aux conditions de fixation arrêtées ci-dessus) ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission ;
- arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre ;
- fixer la date de jouissance éventuellement rétroactive des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, leur mode de libération ;
- arrêter la liste des bénéficiaires au sein de la catégorie de personnes susmentionnée et le nombre de titres à attribuer à chacun d'eux ;
- imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital ;
- constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- d'une manière générale, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés,

décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

décide que la présente délégation est consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin, avec effet immédiat, pour la partie non-utilisée, à toute délégation antérieure ayant le même objet.

Vingt-septième résolution

Autorisation donnée au Conseil d'administration de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre en raison de l'exercice d'options de souscription

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires,

connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes,

conformément aux dispositions des articles L. 22-10-49, L. 225-177 à L. 225-185 et L. 22-10-56 à L. 22-10-58 du Code de commerce,

autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, dans le cadre des articles L. 225-177 à L. 225-185 du Code de commerce, à consentir en une ou plusieurs fois, au bénéfice des membres du personnel ou dirigeants de la Société et des sociétés et groupements d'intérêt économique liés à la Société dans les conditions définies à l'article L. 225-180-I dudit Code, des options donnant droit à la souscription ou à l'achat d'actions ordinaires, étant précisé que (i) le nombre total des options attribuées au titre de la présente autorisation ne pourra donner droit à l'achat ou la souscription de plus de trois cent mille (300 000) actions d'une valeur nominale de deux (2) euros l'une, (ii) les actions qui seraient émises ou attribuées au résultat de la levée d'options attribuées en vertu de la présente autorisation viendront s'imputer sur le nombre maximum d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement en vertu de la vingt-huitième résolution ci-dessous, lequel serait par conséquent réduit d'autant, et (iii) le nombre total d'actions pouvant être souscrites sur exercice des options de souscription d'actions attribuées et non encore levées ne pourra jamais être supérieur au tiers du capital social,

décide que la présente autorisation comporte, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seraient émises au fur et à mesure des levées d'options de souscription et sera mise en œuvre dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi et la réglementation en vigueur au jour de l'attribution des options d'achat ou de souscription selon le cas,

décide que le prix d'achat ou de souscription par action sera fixé par le Conseil d'administration au jour où l'option est consentie et sera au moins égal :

- pour les options de souscription, à la plus élevée des deux valeurs suivantes : (i) la moyenne des cours de clôture de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris, ou tout marché réglementé qui lui serait substitué, cotés lors des vingt (20) séances de bourse précédant le jour où lesdites options seront consenties et (ii) le cours de clôture de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris, ou tout marché réglementé qui lui serait substitué, coté à la dernière séance de bourse précédant le jour où lesdites options seront consenties ;
- pour les options d'achat, à la plus élevée des trois valeurs suivantes : (i) la moyenne des cours de clôture de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris, ou tout marché réglementé qui lui serait substitué, cotés lors des vingt (20) séances de bourse précédant le jour où lesdites options seront consenties, (ii) le cours de clôture de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris, ou tout marché réglementé qui lui serait substitué, coté à la dernière séance de bourse précédant le jour où lesdites options seront consenties, et (iii) quatre-vingt-dix pour cent (90 %) du cours moyen d'achat des actions détenues par la Société au titre des articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce, au jour où lesdites options seront consenties,

décide que le prix fixé pour la souscription ou l'achat des actions auxquelles les options donnent droit ne peut être modifié pendant la durée des options. Toutefois, si la Société vient à réaliser une des opérations visées à l'article L. 225-181 du Code de commerce, elle doit prendre les mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires d'options dans les conditions prévues à l'article L. 228-99 du Code de commerce ; en cas d'émission de nouveaux titres de capital ou de nouvelles valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi qu'en cas de fusion ou de scission de la Société, le Conseil d'administration pourra suspendre, le cas échéant, l'exercice des options,

décide que le délai d'exercice des options est fixé à dix (10) ans à compter de leur attribution, étant toutefois précisé que ce délai pourra être réduit par le Conseil d'administration pour les bénéficiaires résidents d'un pays donné dans la mesure où cela serait nécessaire afin de respecter la loi dudit pays,

donne tous pouvoirs au Conseil d'administration dans les limites fixées ci-dessus pour :

- veiller à ce que le nombre d'options de souscription d'actions consenties par le Conseil d'administration soit fixé de telle sorte que le nombre d'options de souscription d'actions ouvertes et non encore levées ne porte jamais sur plus du tiers du capital social ;
- arrêter les modalités du plan d'options de souscription ou d'achat d'actions et fixer les conditions dans lesquelles seront consenties les options, en ce compris, notamment, le calendrier d'exercice des options consenties qui pourra varier selon les titulaires ; étant précisé que ces conditions pourront comporter des clauses d'interdiction de revente immédiate de tout ou partie des actions émises sur exercice des options, dans les limites fixées par la loi ;
- accomplir, soit par lui-même, soit par mandataire, tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de l'autorisation faisant l'objet de la présente résolution ;
- modifier les statuts en conséquence et, généralement, faire tout ce qui sera nécessaire,

décide que le Conseil d'administration informera chaque année l'Assemblée Générale Ordinaire des opérations réalisées dans le cadre de la présente résolution,

décide que la présente délégation est consentie pour une durée de trente-huit (38) mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin, avec effet immédiat, pour la partie non-utilisée, à toute délégation antérieure ayant le même objet.

Vingt-huitième résolution

Autorisation donnée au Conseil d'administration de procéder à l'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre en raison des attributions gratuites d'actions

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires,

après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes,

conformément aux dispositions des articles L. 22-10-49, L. 22-10-59, L. 22-10-60, L. 225-129-2 et L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce,

autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à procéder, en une ou plusieurs, fois, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre par la Société, au profit des membres du personnel salarié de la Société, ou de certaines catégories d'entre eux, et/ou de ses mandataires sociaux qui répondent aux conditions fixées par l'article L. 225-197-1, II du Code de commerce, ainsi qu'au profit des membres du personnel salarié des sociétés ou groupements d'intérêt économique dont la Société détiendrait, directement ou indirectement, au moins dix pour cent (10 %) du capital ou des droits de vote à la date d'attribution des actions concernées,

délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, le soin de déterminer, l'identité des bénéficiaires à l'intérieur des catégories susvisées, le nombre d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement à chacun d'eux, ainsi que les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution de ces actions, notamment les performances attendues pouvant déclencher l'attribution d'actions gratuites en fonction de l'identité des bénéficiaires,

décide que les actions gratuites pourraient également, dans les conditions prévues par la loi, être attribuées au Président du Conseil d'administration, au Directeur Général et au Directeur Général Délégué de la Société, s'agissant de ces bénéficiaires, le Conseil d'administration fixera, conformément à la loi, les quantités d'actions que chacun devra conserver jusqu'à la cessation définitive de ces fonctions,

décide de fixer à trois cent mille (300 000) actions d'une valeur nominale de deux (2) euros l'une le nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement par le Conseil d'administration en vertu de la présente autorisation, sous réserve toutefois des éventuels ajustements qui seraient rendus nécessaires pour maintenir les droits des attributaires, mais sans que cela puisse conduire à dépasser la limite globale de quinze pour cent (15 %) du capital existant de la Société à la date de décision de leur attribution,

décide que les actions qui seraient ainsi attribuées gratuitement viendront s'imputer sur le nombre maximum d'actions auquel sont susceptibles de donner droit les options de souscription ou d'achat d'actions pouvant être attribuées en vertu de la vingt-septième résolution ci-dessus, lequel serait par conséquent réduit d'autant,

décide que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires sera définitive, sous réserve de remplir les conditions ou critères éventuellement fixés par le Conseil d'administration, au terme d'une durée d'au moins un (1) an (la « Période d'Acquisition ») et que les bénéficiaires de ces actions devront, le cas échéant, les conserver pendant une durée fixée par le Conseil d'administration (la « Période de Conservation ») qui, cumulée avec celle de la Période d'Acquisition, ne pourra pas être inférieure à deux (2) ans,

décide, par dérogation à ce qui précède, que les actions seront définitivement attribuées avant le terme de la Période d'Acquisition en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième et la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale,

décide que les actions attribuées seront librement cessibles en cas de demande d'attribution formulée par les héritiers d'un bénéficiaire décédé ou en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant à leur classement dans les catégories précitées du Code de la sécurité sociale,

décide que les durées de la Période d'Acquisition et de la Période de Conservation seront fixées par le Conseil d'administration dans les limites susvisées,

prend acte que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, lorsque l'attribution porte sur des actions à émettre, la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires des actions attribuées gratuitement, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles émises, l'augmentation de capital correspondante étant définitivement réalisée du seul fait de l'attribution définitive des actions aux bénéficiaires,

prend acte que la présente décision emporte, en tant que de besoin, renonciation des actionnaires en faveur des attributaires d'actions gratuites, à la partie des réserves, bénéfices ou primes qui, le cas échéant, servira à l'augmentation de capital par voie d'émission d'actions nouvelles à l'issue de la Période d'Acquisition, étant précisé que tous pouvoirs sont délégués au Conseil d'administration à l'effet de décider une ou plusieurs augmentations de capital social par voie d'incorporation successive ou simultanée de réserves, bénéfices ou primes,

décide de conférer tous pouvoirs au Conseil d'administration à l'effet de :

- constater l'existence de réserves suffisantes et procéder lors de chaque attribution au virement à un compte de réserve indisponible des sommes nécessaires à la libération des actions nouvelles à attribuer ;
- déterminer l'identité des bénéficiaires des attributions ainsi que le nombre d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement à chacun d'eux ;
- fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution de ces actions,

le cas échéant :

- décider, le moment venu, la ou les augmentations de capital corrélative(s) à l'émission des éventuelles actions nouvelles attribuées gratuitement ;
- procéder aux acquisitions d'actions le cas échéant nécessaires à la remise des éventuelles actions existantes attribuées gratuitement ;
- prendre toutes mesures utiles pour assurer le respect de l'obligation de conservation exigée des bénéficiaires ;
- et, généralement, faire dans le cadre de la législation en vigueur, tout ce que la mise en œuvre de la présente autorisation rendra nécessaire,

délègue tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation et d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire notamment en ce qui concerne la mise en place des mesures destinées à préserver les droits des bénéficiaires en procédant à l'ajustement du nombre d'actions attribuées gratuitement en fonction des éventuelles opérations sur le capital de la Société qui interviendraient pendant la Période d'Acquisition,

décide que le Conseil d'administration informera chaque année l'Assemblée Générale Ordinaire des opérations réalisées dans le cadre de la présente résolution,

décide que la présente délégation est consentie pour une durée de trente-huit (38) mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin, avec effet immédiat, pour la partie non-utilisée, à toute délégation antérieure ayant le même objet.

Vingt-neuvième résolution

Délégation à consentir au Conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription, dont la souscription serait réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise établi en application des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires,

connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes,

en application des dispositions de l'article L. 225-129-6 du Code de commerce et des articles L. 3332-18 à L. 3332-24 du Code du travail,

délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, tous pouvoirs à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, sur ses seules délibérations, par émission d'actions ordinaires réservées, directement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement et d'entreprise, aux adhérents d'un plan d'épargne tel que prévu aux articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail qui serait ouvert aux salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce et qui remplissent, en outre les conditions éventuellement fixées par le Conseil d'administration (ci-après les « Salariés du Groupe »),

décide de supprimer en conséquence le droit préférentiel de souscription attribué aux actionnaires par l'article L. 225-132 du Code de commerce et de réserver la souscription desdites actions ordinaires aux Salariés du Groupe,

décide de fixer à six cent mille (600 000) euros le montant nominal maximal des actions qui pourront être ainsi émises, étant précisé que ce montant s'ajoutera au plafond prévu à la trentième résolution ci-après pour former le plafond global mentionné à l'article L. 225-129-2 du Code de commerce,

décide que le prix d'émission d'une action sera déterminé par le Conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L. 3332-19 du Code du travail.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration pour mettre en œuvre la présente délégation et la réalisation de l'augmentation de capital et à cet effet :

- fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre et leur date de jouissance ;
- fixer, dans les limites légales, les conditions de l'émission des actions nouvelles ainsi que les délais accordés aux Salariés du Groupe pour l'exercice de leurs droits et les délais et modalités de libération des actions nouvelles ;
- constater la réalisation de l'augmentation de capital à concurrence des actions souscrites et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- procéder à toutes les opérations et formalités rendues nécessaires par la réalisation de l'augmentation de capital,

décide que la présente délégation est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin, avec effet immédiat, pour la partie non-utilisée, à toute délégation antérieure ayant le même objet.

Trentième résolution

Fixation du montant global des délégations consenties au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires,

connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, décide que :

- le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations conférées aux termes des vingtième, vingt-et-unième, vingt-deuxième, vingt-cinquième et vingt-sixième résolutions ci-dessus est fixé à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros ou sa contre-valeur en monnaie étrangère, étant précisé que s'ajoutera à ce plafond, le cas échéant, le montant nominal des actions ou valeurs mobilières à émettre en supplément, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital ;
- le montant nominal maximum global des titres de créance pouvant être émis en vertu des délégations conférées aux termes des résolutions susvisées est fixé à cinquante millions (50 000 000) d'euros ou sa contre-valeur en monnaie étrangère.

Trente-et-unième résolution

Modification de l'article 20 des statuts pour permettre la convocation des actionnaires aux Assemblées par voie électronique

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées Générales Extraordinaires,

connaissance prise du rapport du Conseil d'administration,

prenant acte des dispositions du décret n° 2026-94 du 13 février 2026 relatif à la modernisation des modalités de communication avec leurs actionnaires de certaines sociétés commerciales, décide de modifier l'alinéa 2 de l'article 20 comme suit :

l'alinéa 2 ci-dessous

Lorsque la Société souhaite recourir à la convocation par télécommunication électronique aux lieu et place d'un envoi postal, elle doit préalablement recueillir l'accord des actionnaires intéressés qui lui indiquent leur adresse électronique.

est supprimé.

Trente-deuxième résolution

Pouvoirs à donner

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée Générale pour accomplir toutes formalités qui seront nécessaires.

8.3. Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 17 juin 2026

Mesdames, Messieurs,

Nous vous avons réunis en Assemblée Générale Mixte à l'effet de statuer sur l'ordre du jour suivant :

Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

- Approbation des comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2025 (première résolution) ;
- Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2025 (deuxième résolution) ;
- Affectation des résultats de l'exercice clos au 31 décembre 2025 (troisième résolution) ;
- Approbation des conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce (quatrième résolution) ;
- Renouvellement du mandat d'Administrateur de Madame Anne-Marie Armanteras (cinquième résolution) ;
- Renouvellement du mandat de Censeur de la société BNP Paribas Développement *(sixième résolution)* ;
- Renouvellement du mandat de Censeur de la société SMA BTP *(septième résolution)* ;
- Fixation de la rémunération globale allouée aux membres du Conseil d'administration *(huitième résolution)* ;
- Approbation des informations relatives à la rémunération 2025 des mandataires sociaux mentionnées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce *(neuvième résolution)* ;
- Approbation des éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels versés ou attribués au titre de l'exercice 2025 à Monsieur Jean-Paul Siret, Président du Conseil d'administration *(dixième résolution)* ;
- Approbation des éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels versés ou attribués au titre de l'exercice 2025 à Monsieur Willy Siret, Directeur Général *(onzième résolution)* ;
- Approbation des éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels versés ou attribués au titre de l'exercice 2025 à Monsieur Damien Billard, Directeur Général Délégué *(douzième résolution)* ;
- Approbation de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2026 du Président du Conseil d'administration *(treizième résolution)* ;
- Approbation de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2026 du Directeur Général *(quatorzième résolution)* ;
- Approbation de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2026 du Directeur Général Délégué *(quinzième résolution)* ;
- Approbation de la politique de rémunération des Administrateurs au titre de l'exercice 2026 *(seizième résolution)* ;
- Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de faire racheter par la Société ses propres actions dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce (dix-*septième résolution)*.

Ordre du jour relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

- Délégation à donner au Conseil d'administration en vue de réduire le capital social par voie d'annulation d'actions, dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce *(dix-huitième résolution)* ;
- Délégation de compétence à consentir au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières, avec maintien du droit préférentiel de souscription, dans la limite d'un montant nominal global de cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros *(dix-neuvième résolution)* ;
- Délégation de compétence à consentir au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par une offre au public (en dehors des offres visées au paragraphe 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier), dans la limite d'un montant nominal global de cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros *(vingtième résolution)* ;
- Délégation de compétence à consentir au Conseil d'administration en vue d'augmenter le montant de chacune des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription qui seraient décidées en vertu des délégations de compétence objet des dix-neuvième, vingtième, vingt-cinquième et vingt-sixième résolutions *(vingt-et-unième résolution)* ;

- Délégation de pouvoir à consentir au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, destinées à rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société *(vingt-deuxième résolution)* ;
- Délégation de pouvoir à consentir au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital dans la limite de vingt pour cent (20 %) en vue de rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces en dehors d'une offre publique d'échange *(vingt-troisième résolution)* ;
- Délégation de compétence à consentir au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres *(vingt-quatrième résolution)* ;
- Délégation de compétence à consentir au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par une offre visée au paragraphe 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier *(vingt-cinquième résolution)* ;
- Délégation de compétence à consentir au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite d'un montant nominal global de deux millions cinq cent mille (2 500 000) euros ; suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des catégories de personnes suivantes : toutes personnes physiques ou morales (en ce compris toutes sociétés), trusts et fonds d'investissement, ou autres véhicules de placement, quelle que soit leur forme, de droit français ou étranger, actionnaires ou non de la Société, investissant à titre habituel, ou ayant investi au moins un million d'euros au cours des trente-six (36) derniers mois, dans le secteur de la santé et/ou médico-social, ainsi que toutes caisses de retraite et compagnies d'assurance *(vingt-sixième résolution)* ;
- Autorisation donnée au Conseil d'administration de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre en raison de l'exercice d'options de souscription *(vingt-septième résolution)* ;
- Autorisation donnée au Conseil d'administration de procéder à l'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre en raison des attributions gratuites d'actions *(vingt-huitième résolution)* ;
- Délégation à consentir au Conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription, dont la souscription serait réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise établi en application des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail *(vingt-neuvième résolution)* ;
- Fixation du montant global des délégations consenties au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social *(trentième résolution)* ;
- Modification de l'article 20 des statuts pour permettre la convocation des actionnaires aux Assemblées par voie électronique *(trente-et-unième résolution)* ;
- Pouvoirs à donner *(trente-deuxième résolution)*.

Le rapport de gestion du Conseil d'administration incluant une section relative aux informations sur le gouvernement d'entreprise, conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, qui fait l'objet d'un document séparé et auquel nous vous invitons à vous reporter, présente la plupart des résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2025.

En complément de ce rapport, nous vous présentons ci-après les résolutions relevant de l'Assemblée Générale Extraordinaire qui visent notamment à doter votre Conseil d'administration de délégations financières adaptées à la législation en vigueur et à la pratique des marchés financiers, et à adopter certaines modifications statutaires.

Autorisations à donner et délégations à consentir au Conseil d'administration

1. Autorisations à donner au Conseil d'administration de procéder au rachat d'actions de la Société et de réduire le capital social par voie d'annulation des actions ainsi rachetées

Il vous est proposé d'examiner le renouvellement du programme de rachat d'actions qui a été mis en place lors du projet d'admission des actions de la Société sur le marché Euronext Paris par décision de l'Assemblée Générale Mixte en date du 1er avril 2006, et renouvelé depuis par diverses Assemblées Générales Mixtes, et notamment la dernière du 19 juin 2024.

1.1. Autorisation à donner au Conseil d'administration de procéder au rachat d'actions de la Société (17e résolution)

Un programme de rachat d'actions a été mis en place au sein de la Société suite à l'admission des actions de la Société sur le marché Euronext Paris et est reconduit chaque année par l'Assemblée depuis cette date.

Ainsi, nous vous rappelons que l'Assemblée Générale Mixte de la Société en date du 18 juin 2025, dans sa seizième résolution, a autorisé le Conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, à acheter un nombre d'actions représentant jusqu'à dix pour cent (10 %) du capital de la Société au jour de l'utilisation de cette autorisation.

Nous vous invitons à vous reporter au rapport de gestion qui présente les opérations réalisées par la Société au titre de cette autorisation au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2025.

L'autorisation susvisée donnée au Conseil d'administration a été consentie pour une durée de dix-huit mois à compter de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 18 juin 2025.

En conséquence, le Conseil d'administration propose le renouvellement de cette autorisation pour une durée de dix-huit mois par l'adoption de la dix-septième résolution proposée à votre vote, dans les conditions suivantes :

- autorisation donnée au Conseil d'administration, conformément aux dispositions des articles L. 225-210 et suivants et L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce, des articles 241-1 à 241-5 du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et par la réglementation européenne (notamment les règlements (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 et n° 2016/1052 du 8 mars 2016) relative aux abus de marché, d'acquérir un nombre d'actions représentant jusqu'à dix pour cent (10 %) du capital de la Société au jour de l'utilisation de cette autorisation, dans les conditions légales et réglementaires ;
- le prix d'achat par action ne devrait pas être supérieur à cinquante (50) euros, hors frais et commissions, avec un plafond global de cinquante-trois millions cinq cent quarante-sept mille quatre-vingts (53 547 080) euros ;
- l'autorisation pourrait être utilisée, entre autres, à l'effet (i) d'animer le marché secondaire ou de faire assurer la liquidité de l'action de la Société par un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'Autorité des Marchés Financiers en matière de contrat de liquidité sur actions ; (ii) de remettre des actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi que de réaliser toutes opérations de couverture afférentes à ces opérations dans les conditions et conformément aux dispositions prévues par les lois et règlements applicables ; (iii) de disposer d'actions pouvant être remises à ses dirigeants et salariés ainsi qu'à ceux des sociétés qui lui sont liées, dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions dans les conditions prévues aux articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, d'opérations d'attribution gratuite d'actions existantes dans les conditions prévues aux articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 du Code de commerce ou de plans d'épargne d'entreprise dans les conditions prévues par les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; (iv) de conserver les actions afin de les remettre en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport, dans le respect des pratiques de marché admises par l'Autorité des Marchés Financiers ; (v) d'annuler tout ou partie des actions ainsi achetées ; ou (vi) plus généralement, d'opérer dans tout but qui viendrait à être autorisé par la loi ou toute pratique de marché qui viendrait à être admise par les autorités de marché, étant précisé que, dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué ;
- le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourrait excéder cinq pour cent (5 %) de son capital ;
- l'acquisition, la cession l'échange ou le transfert de ces actions pourraient être effectués, à tout moment à l'exclusion des périodes d'offres publiques sur le capital de la Société, dans le respect des règles édictées par l'Autorité des Marchés Financiers, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou hors marché, par tous moyens, y compris par acquisition ou cession de blocs, offres publiques ou par l'intermédiaire de tout instrument financier optionnel ou dérivé.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la date de la présente Assemblée et mettrait fin, avec effet immédiat, pour la partie non-utilisée, à toute autorisation antérieure ayant le même objet.

1.2. Réduction de capital par annulation des actions rachetées (18e résolution)

Nous vous proposons d'autoriser votre Conseil d'administration à réduire le capital social de la Société, conformément à l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, par voie d'annulation, en une ou plusieurs fois, de tout ou partie des actions de la Société qu'elle serait amenée à détenir dans le cadre du programme de rachat d'actions visé au paragraphe ci-dessus, ou encore de programmes d'achat d'actions autorisés antérieurement ou postérieurement, dans la limite de dix pour cent (10 %) du capital de la Société par période de vingt-quatre (24) mois, étant précisé que cette limite s'applique à un montant du capital social qui serait, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations qui l'affecteraient postérieurement à la date de la présente Assemblée.

Si vous agréez ce projet, nous vous demandons également de bien vouloir donner tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à l'effet de prendre toutes décisions, et d'accomplir tous actes, formalités ou déclarations, en vue de définir les modalités et rendre définitives les réductions de capital qui pourraient être réalisées en vertu de la présente autorisation et à l'effet de modifier en conséquence les statuts de la Société.

Vous entendrez la lecture du rapport des Commissaires aux comptes sur cette proposition.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la date de la présente Assemblée et mettrait fin, avec effet immédiat, pour la partie non-utilisée, à toute autorisation antérieure ayant le même objet.

2. Délégations d'augmenter le capital à consentir au Conseil d'administration

Nous vous proposons de doter votre Conseil d'administration de délégations financières adaptées à la législation en vigueur et à la pratique des marchés financiers qui permettraient notamment à la Société d'émettre des actions par une offre visée à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier. De manière plus générale, ces délégations permettraient à la Société de disposer ultérieurement des moyens financiers nécessaires à son développement en faisant usage des instruments les plus adaptés à la situation du marché.

Dans l'hypothèse où ces délégations seraient consenties au Conseil, celui-ci aurait la possibilité de procéder à l'émission de valeurs mobilières soit en maintenant le droit préférentiel de souscription des actionnaires, soit en supprimant ce droit.

Vous entendrez lecture des rapports des Commissaires aux comptes sur ces délégations.

Nous vous proposons d'examiner ci-après chacune de ces délégations :

2.1. Délégation de compétence à consentir au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières, avec maintien du droit préférentiel de souscription, dans la limite d'un montant nominal global de cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros (19e résolution)

Nous vous proposons de déléguer à votre Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, la compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, et/ou de valeurs mobilières (en ce compris notamment, tous titres de créance) donnant accès à des titres de capital de la Société ou de toute société qui posséderait directement ou indirectement plus de la moitié de son capital ou dont elle posséderait directement ou indirectement plus de la moitié du capital, lesdites valeurs mobilières pouvant être émises, en euros, en monnaie étrangère ou en unités monétaires quelconques établies par référence à plusieurs monnaies au choix du Conseil d'administration et dont la libération pourra être opérée en numéraire, y compris par compensation de créances.

Les valeurs mobilières ainsi émises pourront consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires.

Aux termes de cette délégation, les actionnaires auraient, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires ou valeurs mobilières qui seraient, le cas échéant, émises en vertu de la présente délégation.

Le Conseil d'administration aurait la faculté d'accorder aux actionnaires le droit de souscrire, à titre réductible, un nombre supérieur d'actions ou valeurs mobilières à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande.

Le montant nominal maximum des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, est fixé à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros. Ce plafond serait indépendant de l'ensemble des plafonds prévus par les autres résolutions soumises à votre Assemblée.

À ce plafond s'ajouterait, le cas échéant, la valeur nominale des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital.

Le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu des pouvoirs délégués par la présente délégation serait fixé à cinquante millions (50 000 000) d'euros ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise, étant précisé que ce montant serait majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair, et serait indépendant de l'ensemble des plafonds prévus par les autres résolutions soumises à votre Assemblée. Ce plafond ne s'appliquerait pas aux titres de créance visés aux articles L. 228-40, L. 228-36-A et L. 228-92 alinéa 3 du Code de commerce dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'administration dans les conditions prévues par l'article L. 228-40 du Code de commerce, ou dans les autres cas, dans les conditions que déterminerait la Société conformément aux dispositions de l'article L. 228-36-A du Code de commerce.

Si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'absorbaient pas la totalité d'une telle émission, le Conseil d'administration pourrait utiliser, dans l'ordre qu'il estimerait opportun, l'une et/ou l'autre des facultés suivantes :

- limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celles-ci atteignent les trois quarts au moins du montant initial de l'émission concernée telle que décidée par le Conseil d'administration ;
- répartir librement tout ou partie des titres émis non souscrits entre les personnes de son choix ;
- offrir au public, sur le marché, français ou international, tout ou partie des titres émis non souscrits.

Les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourraient être réalisées par offre de souscription, mais également par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes. En cas d'attribution gratuite de bons de souscription, le Conseil d'administration aurait la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne soient pas négociables et que les titres correspondants soient vendus.

Enfin, la délégation emporterait de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières le cas échéant émises en vertu de la présente délégation, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneraient droit.

Nous vous demandons en conséquence de déléguer tous pouvoirs à votre Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, avec ou sans prime, fixer les montants à émettre, fixer la date de jouissance éventuellement rétroactive des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, leur mode de libération ainsi que, le cas échéant, les modalités d'exercice des droits à échange, conversion, remboursement ou attribution de toute autre manière de titres de capital ou valeurs mobilières donnant accès au capital, procéder à tous ajustements requis en application des dispositions légales ou réglementaires pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital de la Société et suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières pendant un délai maximum de trois mois.

Ainsi le Conseil d'administration pourrait :

- à sa seule initiative et lorsqu'il l'estimerait approprié, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les augmentations de capital réalisées en vertu des pouvoirs qui lui seraient délégués, sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever sur le montant de ces primes les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital, après chaque opération ;
- prendre toute décision en vue de la cotation des titres et des valeurs mobilières ainsi émis et, plus généralement ;
- prendre toutes mesures, conclure tous engagements et effectuer toutes formalités utiles à la bonne fin de l'émission proposée, ainsi qu'à l'effet de rendre définitive l'augmentation de capital en résultant, et apporter aux statuts les modifications corrélatives.

Le Conseil d'administration ne pourrait, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage des pouvoirs qui lui seraient délégués à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Nous vous précisons par ailleurs que cette délégation serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée et mettrait fin avec effet immédiat, pour la partie non-utilisée, à toute délégation antérieure ayant le même objet.

2.2. Délégation de compétence à consentir au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par une offre au public (en dehors des offres visées au paragraphe 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier), dans la limite d'un montant nominal global de cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros (20e résolution)

Nous vous proposons de déléguer à votre Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, la compétence pour décider l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il apprécierait, par offre au public à l'exclusion des offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créances, et/ou de valeurs mobilières (en ce compris notamment, tous titres de créance) donnant accès à des titres de capital de la Société ou de toute société qui posséderait directement ou indirectement plus de la moitié de son capital ou dont elle posséderait directement ou indirectement plus de la moitié du capital, lesdites valeurs mobilières pouvant être émises en euros, en monnaie étrangère ou en unités monétaires quelconques établies par référence à plusieurs monnaies au choix du Conseil d'administration, et dont la libération pourrait être opérée en numéraire, y compris par compensation de créances.

Les valeurs mobilières ainsi émises pourraient consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires.

Les émissions susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution pourraient l'être par des offres au public et pourraient être associées, dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions réalisées simultanément, à des offres visées au paragraphe 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier.

Le montant nominal maximum des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, est fixé à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros.

Nous vous précisons que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation s'imputerait sur le montant du plafond global prévu à la trentième résolution soumise à votre Assemblée.

À ce plafond s'ajouterait, le cas échéant, la valeur nominale des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital.

Le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu des pouvoirs délégués par la présente délégation serait fixé à cinquante millions (50 000 000) d'euros ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise, étant précisé que ce montant serait majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair, et s'imputerait sur le plafond global visé à la trentième résolution soumise à votre Assemblée. Ce plafond ne s'appliquerait pas aux titres de créance visés aux articles L. 228-40, L. 228-36-A et L. 228-92 alinéa 3 du Code de commerce dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'administration dans les conditions prévues par l'article L. 228-40 du Code de commerce, ou dans les autres cas, dans les conditions que déterminerait la Société conformément aux dispositions de l'article L. 228-36-A du Code de commerce.

Si les souscriptions n'avaient pas absorbé la totalité d'une telle émission, le Conseil d'administration pourrait utiliser, dans l'ordre qu'il déterminerait, l'une ou l'autre des facultés suivantes :

- limiter l'émission au montant des souscriptions, sous la condition que celles-ci atteignent les trois-quarts au moins de l'émission initialement décidée ;
- répartir librement tout ou partie des titres émis non souscrits entre les personnes de son choix ;
- offrir au public, sur le marché français ou international, tout ou partie des titres émis non souscrits.

Nous vous demandons en conséquence de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires sur les actions ordinaires ou valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation, en laissant toutefois au Conseil d'administration la faculté d'instituer au profit des actionnaires, sur tout ou partie des émissions, un droit de priorité pour les souscrire pendant le délai et selon les termes qu'il fixerait conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-51 du Code de commerce, cette priorité ne donnant pas lieu à la création de droits négociables, mais pouvant être exercée tant à titre irréductible que réductible.

Il est précisé, en tant que de besoin, que la présente délégation emporterait de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières le cas échéant émises en vertu de la présente délégation, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneraient droit.

En conséquence, nous vous demandons de décider que (i) le prix d'émission des actions susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation de compétence devra être au moins égal, au choix du Conseil d'administration ou du Directeur Général :

- soit au dernier cours de clôture de l'action de la Société le jour précédant la fixation du prix de l'émission éventuellement diminué d'une décote maximale de dix pour cent (10 %) ;
- soit à la moyenne pondérée par les volumes des cours de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext à Paris sur une période choisie par le Conseil d'administration ou, le cas échéant, le Directeur Général comprenant entre une et cinq séances de bourse consécutives parmi les trente dernières séances de bourse précédant la fixation du prix d'émission éventuellement diminué d'une décote maximale de dix pour cent (10 %).

et que (ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital le cas échéant émises en vertu de la présente résolution sera tel que la somme le cas échéant perçue immédiatement par la Société, majorée de celle susceptible d'être perçue par elle lors de l'exercice ou de la conversion desdites valeurs mobilières, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant minimum visé au (i) ci-dessus.

Nous vous demandons de déléguer tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la loi et les statuts, la présente délégation, et à l'effet notamment :

- d'arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, avec ou sans prime ;
- de fixer les montants à émettre, la date de jouissance éventuellement rétroactive des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, leur mode de libération ainsi que, le cas échéant, les modalités d'exercice des droits à échange, conversion, remboursement ou attribution de toute autre manière de titres de capital ou valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- de procéder à tous ajustements requis en application des dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital de la Société ; et
- de suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières pendant un délai maximum de trois mois.

Par ailleurs, nous vous demandons de décider que le Conseil d'administration pourrait :

- *à sa seule initiative et lorsqu'il l'estimerait approprié, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les augmentations de capital réalisées en vertu des pouvoirs délégués par la présente résolution, sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever sur le montant de ces primes, les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital, après chaque opération ;*
- *prendre toute décision en vue de la cotation des titres et des valeurs mobilières ainsi émis et, plus généralement ;*
- *prendre toutes mesures, conclure tous engagements et effectuer toutes formalités utiles à la bonne fin de l'émission proposée, ainsi qu'à l'effet de rendre définitive l'augmentation de capital en résultant, et apporter aux statuts les modifications corrélatives.*

Le Conseil d'administration ne pourrait, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage des pouvoirs qui lui seraient délégués à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Cette délégation serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de l'Assemblée et mettrait fin avec effet immédiat, pour la partie non-utilisée, à toute délégation antérieure ayant le même objet.

2.3. Délégation de compétence à consentir au Conseil d'administration en vue d'augmenter le montant de chacune des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription qui seraient décidées en vertu des délégations de compétence objet des dix-neuvième, vingtième, vingt-cinquième et vingt-sixième résolutions (21e résolution)

Nous vous proposons de déléguer à votre Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, la compétence d'augmenter le nombre d'actions ou de valeurs mobilières à émettre en cas de demande excédentaire de souscription dans le cadre de chacune des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription qui seraient décidées en vertu des dix-neuvième, vingtième, vingt-cinquième et vingt-sixième résolutions soumises à votre Assemblée, dans les conditions prévues aux articles L. 225-135-1 et R. 225-118 du Code de commerce (soit, à ce jour, dans les trente (30) jours de la clôture de la souscription et dans la limite de quinze pour cent (15 %) de l'émission initiale).

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu des pouvoirs délégués par l'Assemblée Générale au Conseil d'administration dans la présente délégation (à l'exception de celles résultant de l'augmentation du montant d'émissions décidées en vertu de la dix-neuvième résolution), s'imputerait sur le plafond global visé à la trentième résolution soumise à votre Assemblée, montant auquel s'ajouterait, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions ou valeurs mobilières à émettre éventuellement en supplément, pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital.

Le Conseil d'administration ne pourrait, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage des pouvoirs qui lui seraient délégués à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Cette délégation serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de l'Assemblée (sauf pour la vingt-sixième résolution pour laquelle la présente délégation resterait valable pour une durée de dix-huit (18) mois) à compter de la présente Assemblée et mettrait fin, avec effet immédiat, pour la partie non-utilisée, à toute délégation antérieure ayant le même objet.

2.4. Délégation de pouvoir à consentir au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, destinées à rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société (22e résolution)

Nous vous proposons de déléguer à votre Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société (en ce compris, notamment toutes obligations remboursables ou convertibles en actions et tous bons de souscription d'actions, attachés ou non à des actions ou autres valeurs mobilières) destinées à rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société dans le cadre d'une offre publique comportant une composante d'échange initiée par la Société en France ou à l'étranger, selon les règles locales, sur des titres d'une autre société admis aux négociations sur l'un des marchés visés à l'article L. 22-10-54 du Code de commerce.

Les valeurs mobilières ainsi émises pourraient consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires.

La présente délégation emporterait de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières le cas échéant ainsi émises, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneraient droit.

Il est précisé, en tant que de besoin, que l'émission d'actions de préférence est expressément exclue de la présente délégation.

Le montant nominal total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, ne pourrait être supérieur à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros, montant auquel s'ajouterait, le cas échéant, le montant des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital.

Nous vous précisons que le montant nominal de toute augmentation de capital social susceptible d'être ainsi réalisée s'imputerait sur le plafond global prévu à la trentième résolution soumise à votre Assemblée.

Le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu des pouvoirs délégués par la présente délégation serait fixé à cinquante millions (50 000 000) d'euros ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise, étant précisé que ce montant serait majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair, et s'imputerait sur le plafond global visé à la trentième résolution soumise à votre Assemblée. Ce plafond ne s'appliquerait pas aux titres de créance visés aux articles L. 228-40, L. 228-36-A et L. 228-92 alinéa 3 du Code de commerce dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'administration dans les conditions prévues par l'article L. 228-40 du Code de commerce, ou dans les autres cas, dans les conditions que déterminerait la Société conformément aux dispositions de l'article L. 228-36-A du Code de commerce.

En conséquence, nous vous proposons de décider que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation et, notamment, pour :

- *arrêter la liste des valeurs mobilières apportées à l'échange ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, avec ou sans prime* ;
- *fixer les conditions de l'émission, la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en numéraire à verser* ;
- *déterminer les modalités de l'émission dans le cadre, notamment d'une offre publique d'échange, d'une offre alternative d'achat ou d'échange, à titre principal, assortie d'une offre publique d'échange ou d'achat à titre subsidiaire* ;
- *constater le nombre de titres apportés à l'échange* ;
- *fixer la date de jouissance éventuellement rétroactive des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, leur mode de libération ainsi que, le cas échéant, les modalités d'exercice des droits à échange, conversion, remboursement ou attribution de toute autre manière de titres de capital ou valeurs mobilières donnant accès au capital* ;
- *inscrire au passif du bilan au compte « prime d'apport », sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, la différence entre le prix d'émission des actions ordinaires nouvelles et leur valeur nominale* ;
- *procéder à tous ajustements requis en application des dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital de la Société ; et*
- *suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières pendant un délai maximum de trois mois.*

Le Conseil pourrait :

- *à sa seule initiative et lorsqu'il l'estimerait approprié, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation visée dans la présente résolution, sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever, sur le montant de ces primes, les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital, après chaque opération* ;
- *prendre toute décision en vue de l'admission des titres et des valeurs mobilières ainsi émis aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris et, plus généralement* ;
- *prendre toutes mesures, conclure tous engagements et effectuer toutes formalités utiles à la bonne fin de l'émission proposée, ainsi qu'à l'effet de rendre définitive l'augmentation de capital en résultant, et apporter aux statuts les modifications corrélatives.*

Le Conseil d'administration ne pourrait, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Cette délégation serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de l'Assemblée et mettrait fin, avec effet immédiat, pour la partie non-utilisée, à toute délégation antérieure ayant le même objet.

2.5. Délégation de pouvoir à consentir au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital dans la limite de vingt pour cent (20 %) en vue de rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces en dehors d'une offre publique d'échange (23e résolution)

Nous vous proposons de déléguer au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, les pouvoirs de décider, sur le rapport du ou des Commissaires aux apports, une ou plusieurs augmentations de capital par l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 22-10-54 du Code de commerce ne sont pas applicables.

Les valeurs mobilières ainsi émises pourraient consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires.

La présente délégation emporterait de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières le cas échéant ainsi émises, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières donneraient droit.

Le montant nominal global des actions qui pourraient être émises immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à vingt pour cent (20 %) du capital social existant à la date de la décision d'émission et ne s'imputerait pas sur le plafond d'augmentation de capital fixés aux termes de la trentième résolution.

À cet effet, nous vous proposons de déléguer tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre l'augmentation de capital autorisée et présentée dans le présent paragraphe, notamment pour statuer sur l'évaluation des apports, constater la réalisation définitive des augmentations de capital réalisées, procéder à la modification corrélative des statuts, procéder à toutes formalités, déclarations et plus généralement, faire tout ce qui sera nécessaire.

Le Conseil d'administration ne pourrait, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Cette délégation serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée et mettrait fin, avec effet immédiat, pour la partie non-utilisée, à toute délégation antérieure ayant le même objet.

2.6. Délégation de compétence à consentir au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres (24e résolution)

Nous vous proposons de déléguer à votre Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, la compétence pour décider une ou plusieurs augmentations de capital, en une ou plusieurs fois aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, par incorporation au capital social de tout ou partie des réserves, bénéfices ou primes ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'émission et d'attribution gratuite d'actions nouvelles ou d'élévation de la valeur nominale des actions ou encore par l'emploi conjugué de ces deux procédés, dans la limite d'un montant nominal global d'un million cinq cent mille (1 500 000) euros, étant précisé que ce plafond est fixé (i) de façon autonome et distincte du plafond d'augmentations de capital fixé à la trentième résolution soumise à votre Assemblée, et (ii) compte non tenu du nominal des actions de la Société à émettre, le cas échéant au titre des ajustements effectués conformément à la loi et aux stipulations contractuelles pour protéger les titulaires de droits attachés aux valeurs mobilières ou autres droits donnant accès à des actions de la Société.

Nous vous précisons par ailleurs que cette ou ces augmentations de capital seraient effectuées en tout état de cause dans la limite du montant des comptes de réserves, bénéfices ou primes visés ci-dessus qui existeraient lors de l'augmentation de capital.

En cas d'usage par le Conseil d'administration de cette délégation, conformément aux dispositions de l'article L. 225-130 du Code de commerce, nous vous proposons de décider que les droits formant rompus ne seraient ni négociables, ni cessibles et que les titres de capital correspondants seraient vendus ; les sommes provenant de la vente seraient allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par la réglementation en vigueur.

Nous vous demandons en conséquence de donner tous pouvoirs au Conseil d'administration pour mettre en œuvre la présente délégation, et généralement de prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités nécessaires pour la bonne fin de chaque augmentation de capital ainsi qu'en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts.

Le Conseil d'administration ne pourrait, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Cette délégation serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée et mettrait fin, avec effet immédiat, pour la partie non-utilisée, à toute délégation antérieure ayant le même objet.

2.7. Délégation de compétence à consentir au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par une offre visée au paragraphe 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (25e résolution)

Conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, et notamment de ses articles L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-135-1, L. 225-136, L. 228-91, L. 228-92 et L. 228-93, et de l'article L. 22-10-49 du Code de commerce, nous vous proposons de déléguer au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, la compétence à l'effet de décider, par la voie d'une offre visée au paragraphe 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, dans les proportions et aux époques qu'il apprécierait, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société ou valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créances, et/ou de valeurs mobilières (en ce compris notamment, tous titres de créance) donnant accès à des titres de capital de la Société ou de toute société qui posséderait directement ou indirectement plus de la moitié de son capital ou dont elle posséderait directement ou indirectement plus de la moitié du capital, lesdites valeurs mobilières pouvant être émises en euros, en monnaie étrangère ou en unités monétaires quelconques établies par référence à plusieurs monnaies au choix du Conseil d'administration, et dont la libération pourrait être opérée en numéraire, y compris par compensation de créances.

Les valeurs mobilières ainsi émises pourraient consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires.

Nous vous proposons de décider de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires sur les actions ordinaires ou valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation.

Il est précisé, en tant que de besoin, que la présente délégation emporterait de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières le cas échéant ainsi émises, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneraient droit.

Le montant nominal total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation, ne pourrait pas être supérieur à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros ou sa contre-valeur en monnaie étrangère, ni, en tout état de cause, excéder les limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission (à titre indicatif, au jour de la présente Assemblée Générale, l'émission de titres de capital réalisée par une offre visée au paragraphe 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier est limitée à trente pour cent (30 %) du capital de la Société par période de 12 mois, ledit capital étant apprécié au jour de la décision du Conseil d'administration d'utilisation de la présente délégation), montant maximum auquel s'ajouterait, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès à des actions, et s'imputerait sur le plafond global de cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros visé à la trentième résolution soumise à votre Assemblée.

Le montant nominal maximum des titres de créance pouvant être émis en vertu de la présente délégation serait fixé à cinquante millions (50 000 000) d'euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise), étant précisé que ce montant serait majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair, et s'imputerait sur le plafond global visé à la trentième résolution soumise à votre Assemblée. Ce plafond ne s'appliquerait pas aux titres de créance visés aux articles L. 228-40, L. 228-36-A et L. 228-92 alinéa 3 du Code de commerce dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'administration dans les conditions prévues par l'article L. 228-40 du Code de commerce, ou dans les autres cas, dans les conditions que déterminerait la Société conformément aux dispositions de l'article L. 228-36-A du Code de commerce.

Si les souscriptions n'avaient pas absorbé la totalité d'une telle émission, le Conseil d'administration pourrait utiliser, dans l'ordre qu'il déterminerait, l'une ou l'autre des facultés suivantes :

- limiter l'émission au montant des souscriptions, sous la condition que celles-ci atteignent les trois-quarts au moins de l'émission initialement décidée ;
- répartir librement tout ou partie des titres émis non souscrits entre les personnes de son choix.

Nous vous proposons par ailleurs de décider que le prix d'émission des actions émises dans le cadre de la présente délégation de compétence devra être au moins égal, au choix du Conseil d'administration ou du Directeur Général :

- soit au dernier cours de clôture de l'action de la Société le jour précédant la fixation du prix de l'émission éventuellement diminué d'une décote maximale de dix pour cent (10 %) ;
- soit à la moyenne pondérée par les volumes des cours de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext à Paris sur une période choisie par le Conseil d'administration ou, le cas échéant, le Directeur Général comprenant entre une et cinq séances de bourse consécutives parmi les trente dernières séances de bourse précédant la fixation du prix d'émission éventuellement diminué d'une décote maximale de dix pour cent (10 %).

En conséquence, nous vous proposons de donner tous pouvoirs au Conseil, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la loi et les statuts, la présente délégation à l'effet notamment :

- d'arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, avec ou sans prime ;
- de fixer les montants à émettre, la date de jouissance éventuellement rétroactive des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, leur mode de libération ainsi que, le cas échéant, les modalités d'exercice des droits à échange, conversion, remboursement ou attribution de toute autre manière de titres de capital ou valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- de procéder à tout ajustement requis en application des dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital de la Société ; et
- de suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières pendant un délai maximum de trois mois.

Le Conseil d'administration pourrait :

- à sa seule initiative et lorsqu'il l'estimerait approprié, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation visée dans la présente résolution, sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever sur le montant de ces primes, les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital, après chaque opération ;
- prendre toute décision en vue de l'admission des titres et des valeurs mobilières ainsi émis aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris et, plus généralement ;
- prendre toutes mesures, conclure tous engagements et effectuer toutes formalités utiles à la bonne fin de l'émission proposée, ainsi qu'à l'effet de rendre définitive l'augmentation de capital en résultant, et apporter aux statuts les modifications corrélatives.

Le Conseil d'administration ne pourrait, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Cette délégation serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de l'Assemblée et mettrait fin, avec effet immédiat, pour la partie non-utilisée, à toute délégation antérieure ayant le même objet.

2.8. Délégation de compétence à consentir au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite d'un montant nominal global de deux millions cinq cent mille (2 500 000) euros ; suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des catégories de personnes suivantes : toutes personnes physiques ou morales (en ce compris toutes sociétés), trusts et fonds d'investissement, ou autres véhicules de placement, quelle que soit leur forme, de droit français ou étranger, actionnaires ou non de la Société, investissant à titre habituel, ou ayant investi au moins un million d'euros au cours des trente-six (36) derniers mois, dans le secteur de la santé et/ou médico-social, ainsi que toutes caisses de retraite et compagnies d'assurance (26e résolution)

Conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce et, notamment, de ses articles L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-138 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce, et de l'article L. 22-10-49 du Code de commerce nous vous proposons de déléguer au Conseil d'administration avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, la compétence de décider, dans les proportions et aux époques qu'il apprécierait, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société ou valeurs mobilières qui sont des de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créances, et/ou de valeurs mobilières (en ce compris notamment, tous titres de créance) donnant accès à des titres de capital de la Société ou de toute société qui posséderait directement ou indirectement plus de la moitié de son capital ou dont elle posséderait directement ou indirectement plus de la moitié du capital, lesdites valeurs mobilières pouvant être émises en euros, en monnaie étrangère ou en unités monétaires quelconques établies par référence à plusieurs monnaies au choix du Conseil d'administration, et dont la libération pourrait être opérée en numéraire, y compris par compensation de créances.

Les valeurs mobilières ainsi émises pourraient consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires.

Le montant nominal total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation, ne pourrait être supérieur à deux millions cinq cent mille (2 500 000) euros ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise, montant maximum auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès à des actions.

Le montant nominal de toute augmentation de capital social susceptible d'être ainsi réalisée s'imputerait sur le plafond global de cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros prévu à la trentième résolution soumise à votre Assemblée.

Le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu des pouvoirs délégués par la présente délégation serait fixé à vingt-cinq millions (25 000 000) d'euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise), étant précisé que ce montant serait majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair, et s'imputerait sur le plafond global visé à la trentième résolution soumise à votre Assemblée. Ce plafond ne s'appliquerait pas aux titres de créance visés aux articles L. 228-40, L. 228-36-A et L. 228-92 alinéa 3 du Code de commerce dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'administration dans les conditions prévues par l'article L. 228-40 du Code de commerce, ou dans les autres cas, dans les conditions que déterminerait la Société conformément aux dispositions de l'article L. 228-36-A du Code de commerce.

Nous vous proposons de décider de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires sur les actions et valeurs mobilières qui seraient ainsi émises et de réserver la souscription des actions et valeurs mobilières à la catégorie de personnes suivante : toutes personnes physiques ou morales (en ce compris toutes sociétés), trusts et fonds d'investissement, ou autres véhicules de placement, quelle que soit leur forme, de droit français ou étranger, actionnaires ou non de la Société, investissant à titre habituel, ou ayant investi au moins un million d'euros au cours des trente-six (36) derniers mois, dans le secteur de la santé et/ou médico-social, ainsi que toutes caisses de retraite et compagnies d'assurance.

En application de l'article L. 225-132 du Code de commerce, la décision d'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital emporterait également renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels les valeurs mobilières émises donnent droit.

Nous vous proposons par ailleurs de décider que le prix d'émission des actions émises dans le cadre de la présente délégation serait fixé par le Conseil d'administration en prenant en compte les opportunités de marché et serait au moins égal à quatre-vingt-dix pour cent (90 %) de la moyenne des cours moyens pondérés des trois (3) dernières séances de bourse précédant la fixation du prix de l'émission, étant rappelé qu'il ne pourrait en tout état de cause être inférieur à la valeur nominale d'une action de la Société à la date d'émission des actions concernées et étant par ailleurs précisé que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital serait tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini ci-dessus.

En conséquence, nous vous proposons de donner tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment à l'effet de :

- décider le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission (étant précisé que celui-ci serait déterminé conformément aux conditions de fixation arrêtées ci-dessus) ainsi que le montant de la prime qui pourrait, le cas échéant, être demandée à l'émission ;
- arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre ;
- fixer la date de jouissance, éventuellement rétroactive, des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et leur mode de libération ;
- arrêter la liste des bénéficiaires au sein de la catégorie de personnes susmentionnée et le nombre de titres à attribuer à chacun d'eux ;
- imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital ;
- constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- d'une manière générale, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.

Le Conseil d'administration ne pourrait, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

La présente délégation serait consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente Assemblée, et mettrait fin, avec effet immédiat, pour la partie non-utilisée, à toute délégation antérieure ayant le même objet.

3. Délégations à consentir au Conseil d'administration dans le cadre de la politique d'intéressement des salariés

Dans le cadre de la mise en œuvre de la politique d'intéressement des salariés de la Société, il est apparu souhaitable à votre Conseil d'administration que celui-ci soit doté des autorisations les plus diverses afin de pouvoir faire usage des instruments les plus adaptés à la situation de la Société, de ses salariés et du marché.

Aussi, nous vous proposons d'autoriser votre Conseil d'administration à consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société et à procéder à l'attribution d'actions gratuites.

En complément de ces délégations et conformément aux dispositions légales, nous vous proposons de déléguer à votre Conseil d'administration la faculté de procéder à une augmentation de capital dont la souscription serait réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise établi en application des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail.

Chacune des autorisations sollicitées est décrite plus amplement ci-après.

Vous entendrez lecture des rapports des Commissaires aux comptes sur ces délégations.

Nous vous proposons d'examiner ci-après chacune de ces délégations.

3.1. Autorisation donnée au Conseil d'administration de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre en raison de l'exercice d'options de souscription (27e résolution)

Nous vous proposons d'autoriser votre Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, dans le cadre des articles L. 225-177 à L. 225-185 du Code de commerce, à consentir en une ou plusieurs fois, au bénéfice des membres du personnel ou des dirigeants de la Société et des sociétés et groupements d'intérêt économique liés à la Société dans les conditions définies à l'article L. 225-180-I dudit Code, des options donnant droit à la souscription ou à l'achat d'actions ordinaires, étant précisé que (i) le nombre total des options attribuées au titre de la présente autorisation ne pourrait donner droit à l'achat ou la souscription de plus de trois cent mille (300 000) actions d'une valeur nominale de deux (2) euros l'une, (ii) les actions qui seraient émises ou attribuées au résultat de la levée d'options attribuées en vertu de la présente autorisation viendraient s'imputer sur le nombre maximum d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement en vertu de la vingt-huitième résolution ci-dessous, lequel serait par conséquent réduit d'autant, et (iii) le nombre total d'actions pouvant être souscrites sur exercice des options de souscription d'actions attribuées et non encore levées ne pourrait jamais être supérieur au tiers du capital social.

Cette autorisation, conférée pour une durée de trente-huit (38) mois à compter de la date de l'Assemblée, comporterait au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seraient émises au fur et à mesure des levées d'options de souscription, et serait mise en œuvre dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi et la réglementation en vigueur au jour de l'attribution des options d'achat ou de souscription selon le cas.

Le prix d'achat ou de souscription par action serait fixé par le Conseil d'administration au jour où l'option serait consentie et serait au moins égal :

- pour les options de souscription, à la plus élevée des deux valeurs suivantes : (i) la moyenne des cours de clôture de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris, ou tout marché réglementé qui lui serait substitué, cotés lors des vingt (20) séances de bourse précédant le jour où lesdites options seront consenties et (ii) le cours de clôture de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris, ou tout marché réglementé qui lui serait substitué, coté à la dernière séance de bourse précédant le jour où lesdites options seraient consenties ;
- pour les options d'achat, à la plus élevée des trois valeurs suivantes : (i) la moyenne des cours de clôture de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris, ou tout marché réglementé qui lui serait substitué, cotés lors des vingt (20) séances de bourse précédant le jour où lesdites options seront consenties, (ii) le cours de clôture de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris, ou tout marché réglementé qui lui serait substitué, coté à la dernière séance de bourse précédant le jour où lesdites options seront consenties, et (iii) quatre-vingt-dix pour cent (90 %) du cours moyen d'achat des actions détenues par la Société au titre des articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce, au jour où lesdites options seraient consenties.

Le prix fixé pour la souscription ou l'achat des actions auxquelles les options donnent droit ne pourrait être modifié pendant la durée des options. Toutefois, si la Société venait à réaliser une des opérations visées à l'article L. 225-181 du Code de commerce, elle devrait prendre les mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires d'options dans les conditions prévues à l'article L. 228-99 du Code de commerce. En cas d'émission de nouveaux titres de capital ou de nouvelles valeurs mobilières donnant accès au capital, ainsi qu'en cas de fusion ou de scission de la Société, le Conseil d'administration pourrait suspendre, le cas échéant, l'exercice des options.

Le délai d'exercice des options serait fixé à dix (10) ans à compter de leur attribution. Toutefois ce délai pourrait être réduit par le Conseil d'administration pour les bénéficiaires résidents d'un pays donné dans la mesure où cela serait nécessaire afin de respecter la loi dudit pays.

Il vous est en conséquence demandé de donner tous pouvoirs au Conseil d'administration dans les limites fixées ci-dessus pour :

- veiller à ce que le nombre d'options de souscription d'actions consenties par le Conseil d'administration soit fixé de telle sorte que le nombre d'options de souscription d'actions ouvertes et non encore levées ne porte jamais sur plus du tiers du capital social ;
- arrêter les modalités du plan d'options de souscription ou d'achat d'actions et fixer les conditions dans lesquelles seraient consenties les options, en ce compris, notamment, le calendrier d'exercice des options consenties qui pourrait varier selon les titulaires ; étant précisé que ces conditions pourraient comporter des clauses d'interdiction de revente immédiate de tout ou partie des actions émises sur exercice des options, dans les limites fixées par la loi ;
- accomplir, soit par lui-même, soit par mandataire, tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives les augmentations de capital qui pourraient être réalisées en vertu de cette autorisation ;
- modifier les statuts en conséquence et, généralement, faire tout ce qui sera nécessaire.

Le Conseil d'administration informerait chaque année l'Assemblée Générale Ordinaire des opérations réalisées dans le cadre de la présente autorisation.

Cette délégation mettrait fin, avec effet immédiat, pour la partie non-utilisée, à toute délégation antérieure ayant le même objet.

3.2. Autorisation donnée au Conseil d'administration de procéder à l'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre en raison des attributions gratuites d'actions (28e résolution)

Nous proposons d'autoriser votre Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à procéder, en une ou plusieurs, fois, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre par la Société, au profit des membres du personnel salarié de la Société, ou de certaines catégories d'entre eux, et/ou de ses mandataires sociaux qui répondent aux conditions fixées par l'article L. 225-197-1, II du Code de commerce, ainsi qu'au profit des membres du personnel salarié des sociétés ou groupements d'intérêt économique dont la Société détiendrait, directement ou indirectement, au moins dix pour cent (10 %) du capital ou des droits de vote à la date d'attribution des actions concernées.

Dans ces conditions, il vous est demandé de déléguer au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, le soin de déterminer, l'identité des bénéficiaires à l'intérieur des catégories susvisées, le nombre d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement à chacun d'eux, ainsi que les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution de ces actions notamment les performances attendues pouvant déclencher l'attribution d'actions gratuites en fonction de l'identité des bénéficiaires.

Il vous est demandé de décider que les actions gratuites puissent également, dans les conditions prévues par la loi, être attribuées au Président du Conseil d'administration, au Directeur Général et au Directeur Général Délégué de la Société, s'agissant de ces bénéficiaires, le Conseil d'administration fixera, conformément à la loi, les quantités d'actions que chacun devra conserver jusqu'à la cessation définitive de ces fonctions.

Le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourrait excéder trois cent mille (300 000), sous réserve d'éventuels ajustements nécessaires pour maintenir les droits des attributaires, mais sans pouvoir dépasser la limite globale de quinze pour cent (15 %) du capital de la Société à la date de décision de leur attribution.

Les actions qui seraient ainsi attribuées gratuitement, viendraient s'imputer sur le nombre maximum d'actions auquel seraient susceptibles de donner droit les options de souscription ou d'achat d'actions pouvant être attribuées en vertu de l'autorisation présentée au paragraphe 3.1, lequel serait réduit d'autant.

L'attribution des actions à leurs bénéficiaires serait définitive, sous réserve de remplir les conditions ou critères éventuellement fixés par le Conseil d'administration, au terme d'une durée d'au moins un (1) an (la « Période d'Acquisition ») et que les bénéficiaires de ces actions devront, le cas échéant, les conserver pendant une durée fixée par le Conseil d'administration (la « Période de Conservation ») qui, cumulée avec celle de la Période d'Acquisition, ne pourra être inférieure à deux (2) ans.

Par dérogation à ce qui précède, les actions seraient définitivement attribuées avant le terme de la Période d'Acquisition en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième et la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale.

Les actions attribuées seraient librement cessibles en cas de demande d'attribution formulée par les héritiers d'un bénéficiaire décédé ou en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant à leur classement dans les catégories précitées du Code de la sécurité sociale.

Les durées de la Période d'Acquisition et de la Période de Conservation seraient fixées par le Conseil d'administration dans les limites susvisées.

Nous attirons votre attention sur le fait qu'en application des dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, lorsque l'attribution porte sur des actions à émettre, la présente autorisation emporterait de plein droit, au profit des bénéficiaires des actions attribuées gratuitement, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles émises, l'augmentation de capital correspondante étant définitivement réalisée du seul fait de l'attribution définitive des actions aux bénéficiaires.

La présente décision emporterait, en tant que de besoin, renonciation des actionnaires en faveur des attributaires d'actions gratuites, à la partie des réserves, bénéfices ou primes qui, le cas échéant, servirait à l'augmentation de capital par voie d'émission d'actions nouvelles à l'issue de la Période d'Acquisition, étant précisé que tous pouvoirs seraient délégués au Conseil d'administration à l'effet de décider une ou plusieurs augmentations de capital social par voie d'incorporation successive ou simultanée de réserves, bénéfices ou primes.

Nous vous proposons de conférer tous pouvoirs au Conseil d'administration à l'effet de :

- constater l'existence de réserves suffisantes et procéder lors de chaque attribution au virement à un compte de réserve indisponible des sommes nécessaires à la libération des actions nouvelles à attribuer ;
- déterminer l'identité des bénéficiaires des attributions ainsi que le nombre d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement à chacun d'eux ;
- fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution de ces actions.

le cas échéant :

- décider, le moment venu, la ou les augmentations de capital corrélative(s) à l'émission des éventuelles actions nouvelles attribuées gratuitement ;
- procéder aux acquisitions d'actions le cas échéant nécessaires à la remise des éventuelles actions existantes attribuées gratuitement ;
- prendre toutes mesures utiles pour assurer le respect de l'obligation de conservation exigée des bénéficiaires ;
- et, généralement, faire dans le cadre de la législation en vigueur, tout ce que la mise en œuvre de la présente autorisation rendra nécessaire.

En conséquence, nous vous proposons de donner tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation et d'une manière générale, faire tout ce qui serait nécessaire notamment en ce qui concerne la mise en place des mesures destinées à préserver les droits des bénéficiaires en procédant à l'ajustement du nombre d'actions attribuées gratuitement en fonction des éventuelles opérations sur le capital de la Société qui interviendraient pendant la Période d'Acquisition.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de trente-huit (38) mois à compter de l'Assemblée décidant la délégation.

Le Conseil d'administration informerait chaque année l'Assemblée Générale Ordinaire des opérations réalisées dans le cadre de la résolution proposée.

Nous vous précisons que cette délégation mettrait fin, avec effet immédiat, pour la partie non-utilisée, à toute délégation antérieure ayant le même objet.

3.3. Délégation à consentir au Conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription, dont la souscription serait réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise établi en application des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail (29e résolution)

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-129-6 du Code de commerce et des articles L. 3332-18 à L. 3332-24 du Code du travail, nous vous proposons de :

- déléguer au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, tous pouvoirs à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, sur ses seules délibérations, par émission d'actions ordinaires réservées, directement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement et d'entreprise, aux adhérents à un plan d'épargne tel que prévu aux articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail qui serait ouvert aux salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce et qui remplissent, en outre les conditions éventuellement fixées par le Conseil d'administration (ci-après les « Salariés du Groupe ») ;
- décider de supprimer en conséquence le droit préférentiel de souscription attribué aux actionnaires par l'article L. 225-132 du Code de commerce et de réserver la souscription desdites actions ordinaires aux Salariés du Groupe.

Nous vous proposons de fixer à six cent mille (600 000) euros le montant nominal maximal des actions qui pourraient être ainsi émises, étant précisé que ce montant s'ajouterait au plafond prévu à la trentième résolution soumise à votre Assemblée pour former le plafond global mentionné à l'article L. 225-129-2 du Code de commerce.

Le prix d'émission d'une action serait déterminé par le Conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L. 3332-19 du Code du travail.

En conséquence, nous vous demandons de conférer tous pouvoirs au Conseil d'administration pour mettre en œuvre la présente délégation et la réalisation de l'augmentation de capital et à cet effet :

- fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre et leur date de jouissance ;
- fixer, dans les limites légales, les conditions de l'émission des actions nouvelles ainsi que les délais accordés aux Salariés du Groupe pour l'exercice de leurs droits et les délais et modalités de libération des actions nouvelles ;
- constater la réalisation de l'augmentation de capital à concurrence des actions souscrites et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- procéder à toutes les opérations et formalités rendues nécessaires par la réalisation de l'augmentation de capital.

Cette délégation serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée et mettrait fin, avec effet immédiat, pour la partie non-utilisée, à toute délégation antérieure ayant le même objet.

4. Fixation du montant global des délégations consenties au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social (30e résolution)

Enfin, nous vous proposons, s'agissant des délégations proposées ci-dessus, de fixer le montant global des délégations consenties au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social, de la façon suivante :

- le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations conférées aux termes des vingtième, vingt-et-unième, vingt-deuxième, vingt-cinquième et vingt-sixième résolutions soumises à votre Assemblée serait fixé à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros ou sa contre-valeur en monnaie étrangère, étant précisé que s'ajouterait à ce plafond, le cas échéant, le montant nominal des actions ou valeurs mobilières à émettre en supplément, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital ;
- le montant nominal maximum global des titres de créance pouvant être émis en vertu des délégations conférées aux termes des résolutions ci-dessus visées soumises à votre Assemblée serait fixé à cinquante millions (50 000 000) d'euros ou sa contre-valeur en monnaie étrangère.

5. Modification de l'article 20 des statuts pour permettre la convocation des actionnaires aux Assemblées par voie électronique (31e résolution)

Nous vous proposons de modifier les statuts de la Société afin de les mettre en harmonie avec certaines dispositions du décret n° 2026-94 du 13 février 2026 relatif à la modernisation des modalités de communication avec leurs actionnaires de certaines sociétés commerciales. Ce nouveau texte permet notamment que la convocation et l'envoi de la documentation préalable aux Assemblées Générales des actionnaires au nominatif pourront se faire par voie électronique, sans que l'accord des actionnaires soit nécessaire.

Il est par conséquent proposé de modifier l'alinéa 2 de l'article 20 des statuts de la Société, comme suit :

l'alinéa 2 ci-dessous

Lorsque la Société souhaite recourir à la convocation par télécommunication électronique aux lieu et place d'un envoi postal, elle doit préalablement recueillir l'accord des actionnaires intéressés qui lui indiquent leur adresse électronique.

serait supprimé.

Marche des affaires sociales

Nous vous invitons à vous reporter au rapport de gestion du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration

09

Informations complémentaires

9.1. Personnes responsables du document d'enregistrement universel 388
9.1.1. Nom et fonction du responsable 388
9.1.2. Attestation de la personne responsable 388
9.1.3. Nom et fonction du responsable de l'information financière 388

9.2. Responsables du contrôle des comptes 389
9.2.1 Commissaires aux comptes titulaires 389

9.3. Honoraires des Commissaires aux comptes 390

9.4. Documents accessibles au public 391

9.5. Incorporation par référence 391

9.1. Personnes responsables du document d'enregistrement universel

9.1.1. Nom et fonction du responsable

Monsieur Willy Siret, Directeur Général.

9.1.2. Attestation de la personne responsable

J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement Universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comprennent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes annuels et les comptes consolidés, sont établis conformément au corps de normes comptables applicable et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion, comme précisé dans la table de concordance à la rubrique 10, présente un tableau fidèle de l'évolution et des résultats de l'entreprise et de la situation financière de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés et qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables.

Willy Siret

Directeur Général

9.1.3. Nom et fonction du responsable de l'information financière

Monsieur Damien Billard, Directeur Général Délégué aux Finances.

contact@lna-sante.com

Tél. : 02 40 16 17 92

9.2. Responsables du contrôle des comptes

9.2.1 Commissaires aux comptes titulaires

Co-commissaire aux comptes titulaire

La société KPMG, société anonyme au capital de 5 497 100 euros, dont le siège social est situé à Paris La Défense (92066) – 2 avenue Gambetta, et immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Nanterre sous le numéro 775 726 417, a été nommée Commissaire aux comptes par décision de l'Assemblée Générale Mixte du 21 juin 2023. Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires appelée à statuer en 2029 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2028.

Co-commissaire aux comptes titulaire

La société B.E.A.S, société par actions simplifiée au capital de 960 euros, dont le siège social est situé à Paris La Défense Cedex (92908) - 6 place de la Pyramide, a été nommée Commissaire aux comptes par décision du Conseil d'administration en date du 16 septembre 2025, en remplacement et sur la durée du mandat restant à courir de la société In Extenso Audit, qui a présenté sa démission de ses fonctions de Commissaire aux comptes titulaire de la Société. Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires appelée à statuer en 2028 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2027.

9.3. Honoraires des Commissaires aux comptes

	KPMG				BEAS (réseau Deloitte)				In Extenso Audit			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
1. Audit												
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés												
• Émetteur	122	119	30%	25%	86		28%		37	119	14%	25%
• Filiales intégrées globalement	182	175	45%	36%	210	115	69%	100%	233	335	86%	72%
Certification du rapport de durabilité												
• Emetteur	84	80	21%	17%								
• Filiales intégrées globalement												
Services autres que la certification des comptes												
• Émetteur	4	109	1%	22%								
• Filiales intégrées globalement	12	1	3%	0%	9		3%		1	14	0%	3%
Sous-total	**403**	**483**	**100%**	**100%**	**305**	**115**	**100%**	**100%**	**270**	**467**	**100%**	**100%**
2. Autres Prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement												
• Juridique, fiscal et social												
• Autres												
• Sous-total												
TOTAL	**403**	**483**	**100%**	**100%**	**305**	**115**	**100%**	**100%**	**270**	**467**	**100%**	**100%**

Les Commissaires aux Comptes réalisent également des attestations à destination des ARS (Agence Régionale de Santé) dans le cadre d'octroi de subventions et en application de l'application R. 314-104 du code de l'action sociale et des familles.

9.4. Documents accessibles au public

Des exemplaires du document d'enregistrement universel sont disponibles sans frais auprès de la société LNA Santé ainsi que sur le site internet de l'Autorité des Marchés Financiers (http://www.amf-france.org).

Pendant la durée de validité du document d'enregistrement universel, l'acte constitutif et les statuts de la Société ainsi que ses comptes sociaux et consolidés peuvent être consultés par voie électronique (https://www.lna-sante.com/finance/informations-financieres/). Les communiqués sont également accessibles sur le site internet de la Société.

Les documents juridiques et financiers relatifs à la Société et devant être mis à la disposition des actionnaires conformément à la réglementation en vigueur peuvent être consultés au siège social de la Société.

9.5. Incorporation par référence

En application du règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) numéro 2017/1129, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document d'enregistrement universel :

- les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 et le rapport des Commissaires aux comptes y afférent tels que présentés aux paragraphes 6.1 du document de référence enregistré le 29 avril 2025 sous le n° D.25-0332 ;
- les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 et le rapport des Commissaires aux comptes y afférent tels que présentés aux paragraphes 6.1 du document de référence enregistré le 29 avril 2024 sous le n° D.24-0349 ;

Tables de concordance

Table de concordance du rapport financier annuel (RFA)

Éléments du rapport financier annuel prévus par l'article L.451-1-2 du Code Monétaire et Financier et par l'article 222-3 du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF)

	Chapitre
Comptes sociaux de la Société	6.3
Comptes consolidés	6.1
Rapport de gestion du Conseil d'administration	Cf. table de concordance ci-après
Attestation du responsable du document de référence	9.1.2
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	6.4
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	6.2
Honoraires des Commissaires aux comptes	9.3

Table de concordance du rapport de gestion

Afin de prendre connaissance des éléments du Rapport de Gestion, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par les articles L. 225-100 et suivants, L. 232-1 et R. 225-102 et suivants du Code de commerce, ainsi que la section spécifique du Rapport de Gestion dédiée au gouvernement d'entreprise, en application des articles L. 225-37 al. 6 et suivants du Code de commerce.

		Textes de référence	Chapitre
1. Situation et activité du groupe			
1.1	Situation de la société durant l'exercice écoulé et analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et du groupe, notamment de sa situation d'endettement, au regard du volume et de la complexité des affaires	Articles L. 225-100-1, I., 1°, L. 232-1, II, L. 233-6 et L. 233-26 du code de commerce	5.2
1.2	Indicateurs clefs de performance de nature financière	Article L. 225-100-1, I., 2°	1.2 / 5.2
1.3	Indicateurs clefs de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la société et du groupe, notamment les informations relatives aux questions d'environnement et de personnel	Article L. 225-100-1, I., 2°	3
1.4	Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le Rapport de gestion est établi	Articles L. 232-1, II.et L. 233-26 du code de commerce	5.3
1.5	Identité des principaux actionnaires et détenteurs des droits de vote aux assemblées générales, et modifications intervenues au cours de l'exercice	Article L. 233-13 du code de commerce	7.4
1.6	Succursales existantes	Article L. 232-1, II du code de commerce	5.5.3
1.7	Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	Article L. 233-6 al. 1 du Code de commerce	5.5.2
1.8	Aliénations de participations croisées	Articles L. 233-29, L. 233-30 et R.233-19 du code de commerce	5.5.2
1.9	Évolution prévisible de la situation de la société et du groupe et perspectives d'avenir	Articles L. 232-1, II et L. 233-26 du code de commerce	5.4
1.10	Activités en matière de recherche et de développement	Articles L. 232-1, II et L. 233-26 du code de commerce	5.5.1
1.11	Tableau faisant apparaître les résultats de la société au cours de chacun des cinq derniers exercices	Article R. 225-102 du code de commerce	5.5.10
1.12	Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients	Article D. 441-4 du code de commerce	5.2.2.7
1.13	Montant des prêts interentreprises consentis et déclaration du commissaire aux comptes	Articles L. 511-6 et R. 511-2-1-3 du code monétaire et financier	5.5.5

		Textes de référence	Chapitre
1.14	Informations sur les actions visant à promouvoir le lien entre la Nation et ses forces armées	L. 22-10-35, 2°	5.5.9
1.15	Incidences des activités sur la lutte contre l'évasion fiscale	L. 22-10-35, 1°	5.5.8
1.16	Les actions visant à promouvoir l'engagement des citoyens dans la démocratie locale et, le cas échéant, le bénéfice du label « employeur partenaire de la démocratie locale »	L. 1621-6 du code général des collectivités territoriales	N/A
1.17	Informations sur les ressources incorporelles essentielles	L. 232-1, II, 7°	1.3 / 2.1
2. Contrôle interne et gestion des risques			
2.1	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée	Article L. 225-100-1, I., 3° du code de commerce	2.2
2.2	Indications sur les objectifs et la politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions et sur l'exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie, ce qui inclut l'utilisation des instruments financiers	Article L. 225-100-1., 4° du code de commerce	2.2.2 / 6.1 note 32
2.3	Dispositif anti-corruption	Loi n°2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « Sapin 2 »	2.4 / 3.4.2
2.4	Plan de vigilance et compte-rendu de sa mise en œuvre effective	Article L. 225-102-4 du code de commerce	2.4.5
3. Rapport sur le gouvernement d'entreprise			
Informations sur les rémunérations			
3.1	Politique de rémunération des mandataires sociaux	Article L. 22-10-8, I., alinéa 2 du code de commerce	4.1.4.1
		Article R. 22-10-14 du code de commerce	
3.2	Rémunérations et avantages de toute nature versés durant l'exercice ou attribués au titre de l'exercice à chaque mandataire social	Article L. 22-10-9, I., 1° du code de commerce	4.1.4.2
		Article R. 22-10-15 du code de commerce	
3.3	Proportion relative de la rémunération fixe et variable	Article L. 22-10-9, I., 2° du code de commerce	4.1.4.2
3.4	Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	Article L. 22-10-9, I., 3° du code de commerce	4.1.4.2
3.5	Engagements de toute nature pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci	Article L. 22-10-9, I., 4° du code de commerce	4.1.4.1 / 4.1.4.2 / 4.1.4.3
3.6	Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du code de commerce	Article L. 22-10-9, I., 5° du code de commerce	4.1.4.2
3.7	Ratios entre le niveau de rémunération de chaque dirigeant mandataire social et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la société	Article L. 22-10-9, I., 6° du code de commerce	4.1.4.4
3.8	Évolution annuelle de la rémunération, des performances de la société, de la rémunération moyenne des salariés de la société et des ratios susvisés au cours des cinq exercices les plus récents	Article L. 22-10-9, I., 7° du code de commerce	4.1.4.4
3.9	Explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris dont elle contribue aux performances à long terme de la société et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués	Article L. 22-10-9, I., 8° du code de commerce	4.1.4
3.10	Manière dont a été pris en compte le vote de la dernière assemblée générale ordinaire prévu au I de l'article L. 22-10-34 du code de commerce	Article L. 22-10-9, I., 9° du code de commerce	4.1.4.1
3.11	Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation	Article L. 22-10-9, I., 10° du code de commerce	N/A
3.12	Application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 du code de commerce (suspension du versement de la rémunération des administrateurs en cas de non-respect de la mixité du conseil d'administration)	Article L. 22-10-9, I., 11° du code de commerce	N/A
3.13	Attribution et conservation des options par les mandataires sociaux	Article L. 225-185 du code de commerce	4.1.4.2
		Article L. 22-10-57 du code de commerce	

		Textes de référence	Chapitre
3.14	Attribution et conservation d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux	Articles L. 225-197-1 et L. 22-10-59 du code de commerce	4.1.4.2
Informations sur la gouvernance			
3.15	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires durant l'exercice	Article L. 225-37-4 , 1° du code de commerce	4.1.1
3.16	Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	Article L. 225-37-4 , 2° du code de commerce	4.1.7
3.17	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale en matière d'augmentations de capital	Article L. 225-37-4 , 3° du code de commerce	4.1.9
3.18	Modalités d'exercice de la direction générale	Article L. 225-37-4 , 4° du code de commerce	4.1.3.1
3.19	Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	Article L. 22-10-10, 1° du code de commerce	4.1.2
3.20	Politique de diversité	Article L. 22-10-10, 2° du code de commerce	4.1.1.5
3.21	Éventuelles limitations que le Conseil apporte aux pouvoirs du Directeur Général	Article L. 22-10-10, 3° du code de commerce	4.1.3.2
3.22	Référence à un code de gouvernement d'entreprise et application du principe «comply or explain »	Article L. 22-10-10, 4° du code de commerce	4.1.8
3.23	Modalités particulières de participation des actionnaires à l'assemblée générale	Article L. 22-10-10, 5° du code de commerce	4.1.5
3.24	Procédure d'évaluation des conventions courantes - Mise en œuvre	Article L. 22-10-10, 6° du code de commerce	4.1.2.10
3.25	Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place, par la société et par le groupe, relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	Article L. 22-10-35, 2° du code de commerce	2.3.7
3.26	Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange : - structure du capital de la société ; - restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions, ou clauses des conventions portées à la connaissance de la société en application de l'article L. 233-11 ; - participations directes ou indirectes dans le capital de la société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 ; - liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci ; - mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier ; - accords entre actionnaires dont la société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote ; - règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la société ; - pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier en ce qui concerne l'émission ou le rachat d'actions ; - accords conclus par la société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts ; - accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange.	Article L. 22-10-11 du code de commerce	4.1.6
3.27	Pour les sociétés anonymes à conseil de surveillance : Observations du conseil de surveillance sur le rapport du directoire et sur les comptes de l'exercice.	Article L. 225-68, dernier alinéa, du code de commerce	N/A
4. Actionnariat et capital			
4.1	Structure, évolution du capital de la Société et franchissement des seuils	Article L. 233-13 du code de commerce	7.1.4/7.3.1/ 7.4.1
4.2	Acquisition et cession par la Société de ses propres actions	Articles L. 225-211 et R. 225-160 du code de commerce	7.3.5
4.3	État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice (proportion du capital représentée)	Article L. 225-102, alinéa 1er du code de commerce	7.6.2

		Textes de référence	Chapitre
4.4	Mention des ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	Articles R. 228-90 et R. 228-91 du code de commerce	N/A
4.5	Informations sur les opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	Article L. 621-18-2 du code monétaire et financier	7.4.1
4.6	Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents	Article 243 bis du code général des impôts	7.7
6. Autres informations			
6.1	Informations fiscales complémentaires	Articles 223 quater et 223 quinquies du code général des impôts	5.2.2.6
6.2	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	Article L. 464-2 du code de commerce	N/A
7. **Informations en matière de durabilité**		L.233-28-4 du code de commerce	3

Document d'enregistrement universel 2025

Éléments requis par les Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission du 14 mars 2019

1	**Personnes responsables**	
1.1	Identité des personnes responsables (noms et fonction)	9.1.1
1.2	Déclaration des personnes responsables	9.1.2
1.3	Déclaration ou rapport d'expert	N/A
1.4	Attestation relative aux informations provenant d'un tiers	N/A
1.5	Déclaration sans approbation préalable de l'autorité compétente	Page 1
2	**Contrôleurs légaux des comptes**	
2.1	Identité des contrôleurs légaux	9.2.1
2.2	Changement éventuel	9.2.1
3	**Facteurs de risque**	2.2
4	**Informations concernant l'émetteur**	
4.1	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	7.1.1
4.2	Lieu, numéro d'enregistrement et LEI de l'émetteur	7.1.2
4.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	7.1.3
4.4	Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant les activités, pays d'origine, adresse, numéro de téléphone du siège et site web	7.1.4
5	**Aperçu des activités**	
5.1	Principales activités	2.1
5.2	Principaux marchés	2.1
5.3	Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	5.1
5.4	Stratégie et objectifs	Cahier Stratégique
5.5	Degré de dépendance à l'égard de brevets, licences, contrats industriels, commerciaux ou financiers, ou de nouveaux procédés de fabrication	N/A
5.6	Déclaration sur la position concurrentielle	2.1
5.7	Investissements	5.2.1.8 / 6.1 Notes 12, 13 et 14
5.7.1	Investissements importants réalisés	5.2.1.8 / 6.1 Notes 12, 13 et 14
5.7.2	Investissements importants en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont déjà été pris	5.2.1.8 / 6.1 Notes 12, 13, 14 et 30.1
5.7.3	Coentreprises et participations significatives	6.1 Notes 10 et 35 / 6.3
5.7.4	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation par l'émetteur de ses immobilisations corporelles	2.2.3
6	**Structure organisationnelle**	
6.1	Description sommaire du groupe, organigramme	7.9
6.2	Liste des filiales importantes	6.1 Note 35
7	**Examen de la situation financière et du résultat**	
7.1	Situation financière	5.2
7.1.1	Analyse de l'évolution et du résultat des activités de l'émetteur	5.2
7.1.2	Évolution future probable des activités de l'émetteur et activités en matière de recherche et développement	5.4 / 5.5.1
7.2	Résultats d'exploitation	5.2
7.2.1	Facteurs importants influant sensiblement sur le revenu d'exploitation	5.2
7.2.2	Explication des changements importants du chiffre d'affaires	5.2.1.1
8	**Trésorerie et capitaux**	
8.1	Informations sur les capitaux	5.2.1.9 / 6.1 Note 22
8.2	Flux de trésorerie	5.2.1.8 / 6.1

8.3	Besoins de financement et structure de financement	5.2.1.9 / 6.1 Note 25
8.4	Restrictions à l'utilisation de capitaux	5.2.1.9 / 6.1 Note 25 / 7.4.5
8.5	Sources de financement attendues	N/A
9	**Environnement réglementaire**	
9.1	Description de l'environnement réglementaire dans lequel l'émetteur opère et qui peut influer de manière significative sur ses activités	2.1 / 5.1.1
10	**Informations sur les tendances**	
10.1	Principales tendances et changement significatif de performance financière depuis la fin du dernier exercice	5.3 / 5.4
10.2	Tendances et incertitudes susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives	5.4
11	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	
11.1	Prévisions ou estimations de bénéfice publiées	N/A
11.2	Déclaration énonçant les principales hypothèses de prévisions	N/A
11.3	Déclaration de comparabilité avec les informations financières historiques et de conformité des méthodes comptables	N/A
12	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale**	
12.1	Composition des organes d'administration et de direction	4.1
12.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de la direction générale	4.1.3.5
13	**Rémunération et avantages**	
13.1	Rémunérations versées et avantages en nature octroyés aux membres des organes d'administration et de direction	4.1.4
13.2	Sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	4.1.4
14	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**	
14.1	Date d'expiration des mandats actuels	4.1
14.2	Contrats entre les administrateurs et le groupe	4.1.3.5
14.3	Comités d'audit et de rémunération	4.1.2.6
14.4	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise	4.1
14.5	Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	4.1.3
15	**Salariés**	
15.1	Nombre de salariés	3.3.1 / 5.1.2
15.2	Participation au capital et stock-options	7.6.1
15.3	Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital	7.6.2
16	**Principaux actionnaires**	
16.1	Identification des actionnaires détenant plus de 5 % du capital	7.4
16.2	Droits de vote des principaux actionnaires	7.4.3
16.3	Contrôle de l'émetteur	7.4.4
16.4	Accords pouvant entraîner un changement de contrôle	4.1.6
17	**Transactions avec les parties liées**	4.2 / 6.1 Note 31.2 / 6.3 / 7.8
18	**Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur**	
18.1	Informations financières historiques	9.5
18.1.1	Informations financières auditées pour les trois derniers exercices et le rapport d'audit	9.5
18.1.2	Changement de date de référence comptable	N/A
18.1.3	Normes comptables	6.1 / 6.3
18.1.4	Changement de référentiel comptable	N/A
18.1.5	Informations financières en normes comptables françaises	6.3
18.1.6	Etats financiers consolidés	6.1
18.1.7	Date des dernières informations financières	6.1 / 6.3

18.2	Informations financières intermédiaires et autres	N/A
18.3	Audit des informations financières annuelles historiques	9.5
18.3.1	Audit indépendant des informations financières annuelles historiques	9.5
18.3.2	Autres informations auditées	N/A
18.3.3	Sources et raisons pour lesquelles des informations n'ont pas été auditées	N/A
18.4	Informations financières pro forma	N/A
18.5	Politique en matière de dividendes	7.7
18.5.1	Description de la politique de distribution de dividendes	7.7
18.5.2	Montant du dividende par action	7.7
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	6.1 Notes 24 et 30.2
18.7	Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	5.4
19	**Informations supplémentaires**	
19.1	Capital social	7.3
19.1.1	Montant du capital émis, nombre d'actions émises et totalement libérées et valeur nominale par action, nombre d'actions autorisées	7.3.1
19.1.2	Informations relatives aux actions non représentatives du capital	7.3.4
19.1.3	Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur	7.3.5
19.1.4	Informations relatives aux valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	7.3.6
19.1.5	Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	7.3.7
19.1.6	Informations sur le capital de tout membre du groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option et le détail de ces options	7.3.8
19.1.7	Historique du capital social	7.3.1
19.2	Acte constitutif et statuts	7.1 / 7.2
19.2.1	Registre et objet social	7.1.2 / 7.2.1
19.2.2	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	7.2.3
19.2.3	Dispositions statutaires ou autres qui pourraient avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	7.2.4
20	**Contrats importants (autres que les contrats conclus dans le cadre normal des activités)**	4.1.3.5 / 4.2 / 6.1 Note 31.2 / 7.8
21	**Documents disponibles**	9.4

Glossaire

ANSSI : Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information

ARS : Agence Régionale de Santé.

AViQ : Agence pour une Vie de Qualité.

BFR : Besoin en Fonds de Roulement.

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

CERT-FR : (French Computer Emergency Response Team)

CHIR : Chirurgie

COFRAC : Comité Français d'Accréditation.

COMEX : Comité Exécutif.

CODIR : Comité de Direction(s).

COMIL : Comité de Liaison.

COPIL : Comité de Pilotage.

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.

CSE : Comité Social et Economique. Instance de représentation du personnel dans l'Entreprise.

CSRD : Corporate Sustainability Reporting Directive (dite CSRD ou "Directive sur les rapports de développement durable des entreprises"). Réglementation européenne dont l'objectif consiste à instaurer un reporting extra-financier (sur les données environnementales, sociales et de gouvernance) uniformisé à l'échelle de l'union européenne.

CVAE : Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises.

DASRI : Déchet des Activités de Soins à Risques Infectieux.

DCF : *Discounted Cash Flows*, méthode d'évaluation par actualisation des flux futurs.

Dette financière nette : correspond à la dette financière brute, hors obligations locatives au sens d'IFRS 16, diminuée de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des instruments dérivés actifs, et augmentée des engagements de crédit-bail immobilier. Il s'agit d'un indicateur alternatif de performance fréquemment utilisé dans le secteur d'activité du Groupe, et suivi par les prêteurs.

Dette financière nette d'Exploitation : représente la dette financière brute d'Exploitation, hors obligations locatives au sens d'IFRS 16, augmentée des fonds propres apportés à l'activité immobilière, et diminuée de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et des instruments dérivés actifs. Il s'agit d'un indicateur alternatif de performance fréquemment utilisé dans le secteur d'activité du Groupe, et suivi par les prêteurs.

DM : Dispositifs Médicaux.

DP : (*Datapoints*) : ou points de données ; sous-thématiques détaillées dans les disclosure requirements (DR) ; correspond aux informations à publier.

DPE : Diagnostic de Performance Energétique.

DPO : Délégué à la Protection des Données

DR : (*Disclosure Requirements*) : exigences de publication (qualitatives et quantitatives) figurant dans les ESRS.

EBITDA : *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* : correspond résultat opérationnel avant autres produits et charges opérationnels, dotations aux amortissements et provisions, après dotations et reprises sur dépréciations de stocks immobilier. Il s'agit d'un indicateur alternatif de performance fréquemment utilisé dans le secteur d'activité du Groupe.

EBITDA d'Exploitation : EBITDA de l'activité Exploitation. Il s'agit d'un indicateur alternatif de performance utilisé par le Groupe pour suivre la performance de son activité principale.

EBITDA hors IFRS 16 : EBITDA avant élimination des loyers selon IFRS 16. Il s'agit d'un indicateur alternatif de performance fréquemment utilisé dans le secteur d'activité du Groupe.

EHPA : Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées.

EHPAD : Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes.

Entreprise: société LNA Santé et ses filiales au sens de l'article L. 233-3 du code de commerce

ERP : Enterprise Resource Planning : Progiciels de Gestion Intégrés.

ESRS : Norme européenne en matière de durabilité, spécifiant les informations à publier sur les impacts, risques et opportunités matériels.

ESSMS : Établissement ou service social ou médico-social. Les établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) sont structurés et spécialisés en plusieurs catégories pour s'adapter aux besoins des adultes et des enfants handicapés.

Établissements en régime de croisière : lits conformes au modèle d'exploitation de LNA Santé (qualité de la prise en charge, taille cible d'établissement, état neuf de l'immobilier, management formé et impliqué, organisation efficiente).

Établissements en restructuration ou en phase d'ouverture : établissements repris ou ouverts depuis environ un an, en cours de rénovation et/ou d'agrandissement afin de les basculer aux standards du Groupe (régime de croisière).

ETP : Équivalent Temps Plein.

EPP : Évaluation des Pratiques Professionnelles.

E.S.P.R.I.T : Equipes Soudées par une Posture Responsable Incarnée par Tous. Démarche managériale développée par LNA Santé pour cultiver le jeu collectif et le pouvoir d'agir de ses collaborateurs.

FCPE : Fonds Commun de Placement d'Entreprise.

FHP : Fédération de l'Hospitalisation Privée

Fonds propres d'Exploitation ajustés : représentent les fonds propres consolidés de l'activité Exploitation, hors impacts de la norme IFRS 16, augmentés des impôts différés passifs d'Exploitation, hors impacts IFRS 16, liés principalement à la valorisation des actifs incorporels d'Exploitation. Il s'agit d'un indicateur alternatif de performance utilisé par les prêteurs du Groupe pour déterminer les ratios d'endettement de celui-ci.

GES : Gaz à Effet de Serre.

Gearing d'Exploitation : Ratio de la dette financière nette d'Exploitation sur les fonds propres d'Exploitation ajustés. Il mesure le risque de la structure financière de l'entreprise. Il s'agit d'un indicateur alternatif de performance utilisé par les prêteurs du Groupe.

HACCP : *Hazard Analysis Critical Control Point*, système qui identifie, évalue et maîtrise les dangers significatifs au regard de la sécurité des aliments.

HAD : Hospitalisation à Domicile.

HAS : Haute Autorité de Santé.

HDJ : Hôpital de Jour.

IDE : Infirmier / Infirmière Diplômé(e) d'Etat

IFAQ : Incitation Financière à l'Amélioration de la Qualité. Ce dispositif a pour objectif de valoriser et d'inciter à la mise en place de démarches d'amélioration de la qualité dans les établissement de santé.

International Métier : regroupe l'activité des MRPA en Belgique et des cliniques en Pologne.

Iris Care : Organisme d'intérêt public responsable de la protection sociale de la région bruxelloise.

Levier d'Exploitation ou ratio de levier : représente le ratio de la dette financière nette d'Exploitation sur l'EBITDA d'Exploitation. Il s'agit d'un indicateur alternatif de performance utilisé par les prêteurs du Groupe.

MBA : Marge Brute d'Autofinancement. Correspond au résultat net d'ensemble retraité des amortissements et provisions, du coût de l'endettement financier net, des charges d'impôt, des résultats de cessions, des dividendes reçus et des autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie.

MCO : Médecine, Chirurgie, Obstétrique. Les établissements MCO pratiquent ainsi littéralement les activités de médecine, chirurgie, obstétrique et odontologie mais aussi les activités ambulatoires et la cancérologie. Ils ne comprennent donc pas les activités de santé mentale, ni celles de soins de suite et de réadaptation (SSR), ni celles de l'hospitalisation à domicile (HAD).

Médico-Social France : secteur opérationnel regroupant l'activité des EHPAD en France.

MRB : Maison de Repos en Belgique.

MRPA : Maison de Repos pour Personnes Âgées. Lits intégrés dans les Maisons de Repos et réservés aux personnes âgées.

MRS : Maison de Repos et de Soins.

NAO : Négociation annuelle obligatoire

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

NFZ : Narodowego Funduszu Zdrowia : système de santé polonais.

OCI : Other Comprehensive Income : autres éléments du résultat global.

PASA : Pôle d'Activités et de Soins Adaptés. Il permet d'accueillir, dans la journée, les résidents de l'EHPAD ayant des troubles du comportement modérés, dans le but de leur proposer des activités sociales et thérapeutiques, individuelles ou collectives, afin de maintenir ou de réhabiliter leurs capacités fonctionnelles, leurs fonctions cognitives, sensorielles et leurs liens sociaux.

PLFSS : Projet de Loi de Financement de la Sécurité Sociale.

PRA : Plan de Reprise de l'Activité.

PSY : Psychiatrie

PTS : Plateaux Techniques Spécialisés.

PUI : Pharmacie à Usage Intérieur.

QVT : Qualité de Vie au Travail.

RCF : *Revolving Credit Facility* : crédit syndiqué fonctionnant par tirages.

ROC : Résultat Opérationnel Courant.

ROP : Résultat Opérationnel.

RQTH : Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé.

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises.

RSSI : Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Informations.

RTT (Belgique) : Réduction du Temps de Travail en fin de carrière, mesure publique permettant de financer la réduction du temps de travail des personnels infirmiers et soignants en fin de carrière.

Sanitaire France : secteur opérationnel regroupant l'activité des SMR, la psychiatrie, la chirurgie et les HAD.

SENS : Formation développée par LNA Santé en EHPAD pour la prise en charge spécifique de résidents avec troubles cognitifs neuro-évolutifs.

SI : Système d'Information.

SNC : Société en Nom Collectif.

SMR : Soins Médicaux et de Réadaptation – anciennement SSR.

SOC : Security Operations Center.

SSR : Soins de Suite et de Réadaptation – nouvelle appellation SMR.

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

UES : Unité Économique et Sociale.

UGT : Unité Génératrice de Trésorerie.

UHR : Unité d'Hébergement Renforcée. Lieu de vie et de soins pour les personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ou maladies apparentées et présentant des troubles sévères de comportement.

USLD : Unité de Soins de Longue Durée, structure d'hébergement et de soins dédiées aux personnes âgées de plus de 60 ans, adossée à un établissement hospitalier. Les moyens médicaux qui y sont mis en œuvre sont plus importants que dans les EHPAD.

USPALZ : Unités de Soins, d'évaluation et de Prise en charge Alzheimer.

VGC : *Vlaamse Gemeenschapscommissie* : Commission communautaire flamande de Bruxelles.

VMP : Valeur Mobilière de Placement.

LNA Santé - SA - Société à mission au capital de 21 418 832€
7 boulevard Auguste Priou 44120 Vertou

388 359 531 RCS Nantes • N° Siret : 388 359 531 00067
Crédits photos : Franck Gallen, Morgan L'Homme, iStock, LNA Santé- Mai 2025

Imprimé en France sur papier issu de forêts gérées durablement (IFGD) avec des encres sélectionnées pour leur impact limité, par Loire Impression, imprimeur certifié Imprim'vert et ISO 14001 - Distré.

Conception & réalisation Labrador Transparency +33 (0)1 53 06 30 80

7, boulevard Auguste Priou
CS 52420
44124 Vertou Cedex - France
Tél. +33 (0)2 40 160 161
contact@lna-sante.com
www.lna-sante.com
LNA Santé :

Soigner et prendre soin

LNA SANTÉ