



# Résultats annuels 2025



01

FONDAMENTAUX  
DU SECTEUR

---

02

LNA SANTÉ

---

03

RÉSULTATS ANNUELS 2025

---

04

PERSPECTIVES





01

Fondamentaux  
du secteur

# Des enjeux de santé massifs



## Défi démographique

Vieillessement de la population



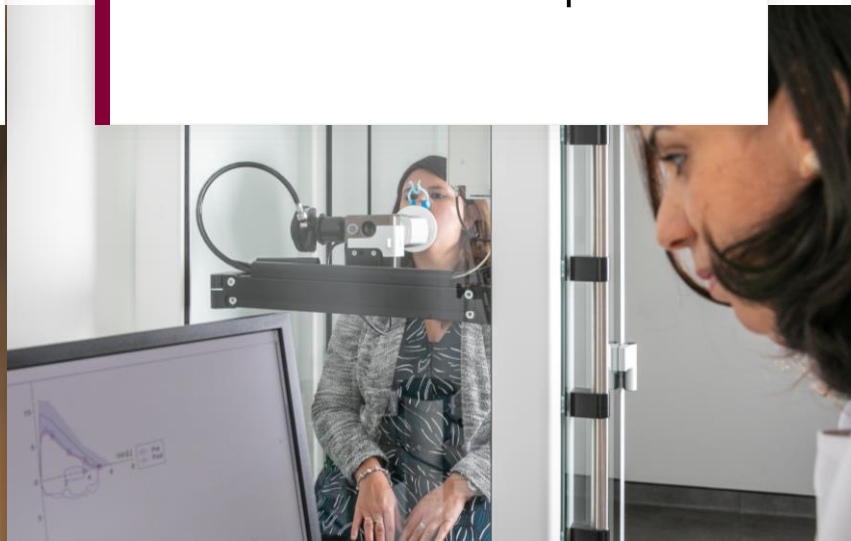
## Évolution médicale et sociale

Développement des maladies chroniques



## Inadéquation de l'offre

Face aux besoins évolutifs de santé





# Prévalence des maladies chroniques, dégénératives et mentales

## Incidence des maladies chroniques

avec une prévalence en forte hausse,  
touchant **15 millions de personnes** en France

---

En France, 6,2% de la population  
est atteinte par le **diabète** soit  
**4,3 millions de personnes**

---

**13 millions de personnes**  
souffrent de **troubles mentaux**,  
1/8 sont diagnostiquées (1,6 million), et 1/4 d'entre elles  
nécessitent une hospitalisation (0,4 million)

## Cancers et maladies cardio-vasculaires

**cause de 50% des décès** en France,  
suivis par les maladies respiratoires

---

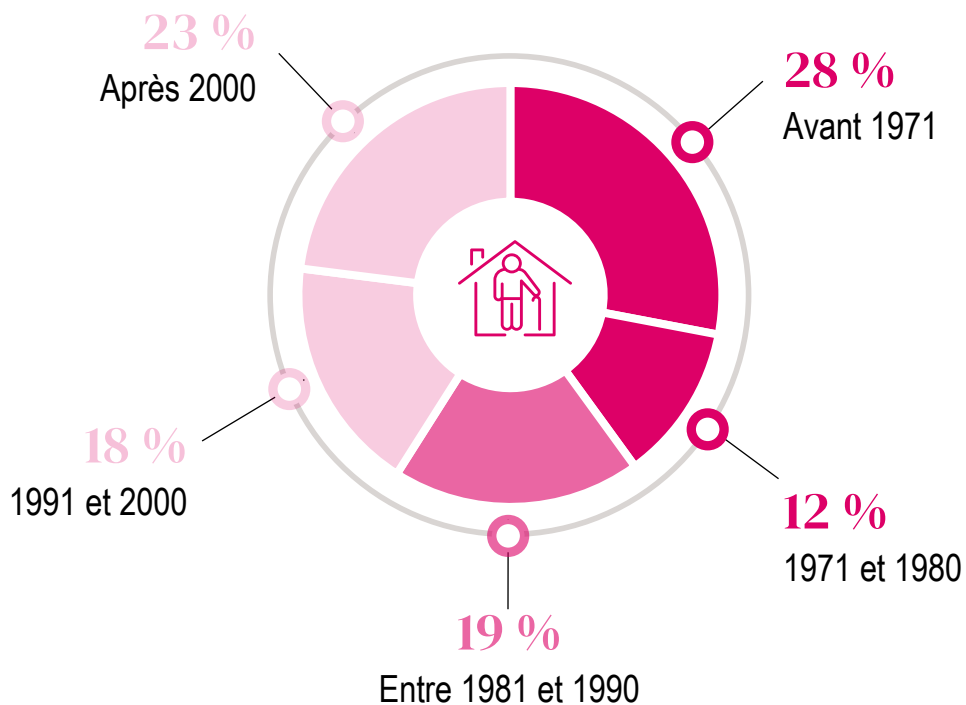
Hospitalisations pour **AVC** en forte augmentation :  
**+ 20%** environ  
d'hommes/femmes < à 65 ans

---

**Polypathologies :**  
**1 personne sur 3**  
est âgée de **85 ans et plus**

# Un besoin de transformation de l'offre : exemple des EHPAD

## Ancienneté du parc national d'EHPAD



## Des établissements inadaptés aux besoins

- 21 % des établissements ne disposent pas de **chambres avec douche**
- 55 % des EHPAD proposent des **chambres doubles**
- Manque de **parties communes**
- **Inadaptation à l'accompagnement des troubles cognitifs**
- Environ 25 % des EHPAD n'ont pas connu de rénovation depuis 20 ans

xx Âge moyen de l'infrastructure [# années]

Âgées

Moyennement récentes

Récentes

# Un besoin massif d'investissement pour répondre aux besoins de santé

## Des opérateurs dans l'incapacité d'investir dans l'outil immobilier

- L'affaiblissement financier des établissements de santé les place en incapacité de relever nos défis collectifs dans le rapport publié le 18 février 2026, l'IGAS et l'IGF exposent « **une situation financière [de l'hôpital public] d'une gravité inédite** ».



**Le secteur privé, un acteur indispensable pour répondre aux besoins à venir**  
**Une mobilisation nécessaire de l'épargne des Français et de l'écosystème santé**

## L'exemple de l'EHPAD



50 % de l'offre à rénover = 50 Md€ d'investissements nécessaires pour rénover l'offre d'EHPAD en France



Nécessité de politiques publiques incitatives pour maintenir un outil de soins performant



Déficit structurel dans la qualité et les capacités d'accueil nécessitant des adaptations des établissements

# Une dynamique dans les territoires

**LNA Santé structure son offre en lien avec les besoins de santé des territoires et les acteurs de terrain** selon une approche entrepreneuriale et innovante, répondant à des objectifs clairs :

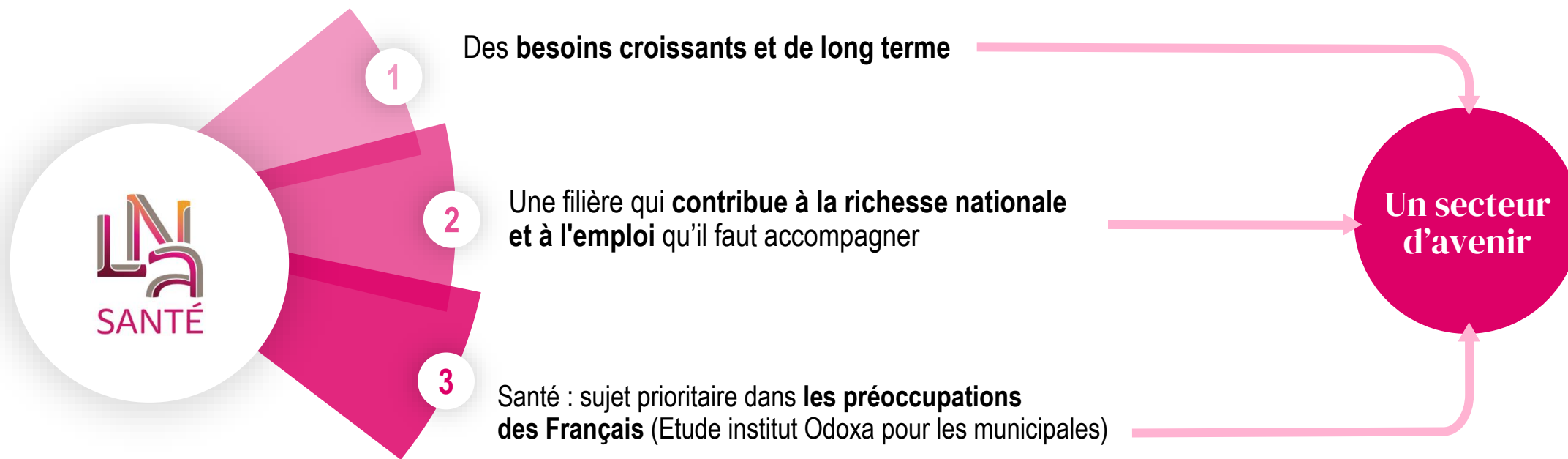
- **Partir des besoins réels** de la population et du territoire
  - Analyser les besoins de santé locaux
  - Identifier les ruptures dans les parcours
  - S'appuyer sur les orientations des Agences Régionales de Santé (ARS)
- **Fédérer les acteurs** sanitaires et médico-sociaux autour d'une vision commune
- **Co-construire** des offres et **des parcours de santé** fluides et gradués
- **Mettre en place** des outils et **des modes de coordination** opérationnels
- **Piloter, évaluer et faire évoluer en continu**

**Une collaboration étroite** avec les Agences Régionales de Santé et les Conseils départementaux (CD) en étant **force de proposition**

►► Une volonté d'accompagner les autorités publiques dans la transformation de l'offre de santé, assise sur nos savoir-faire



# En conclusion





02

LNA Santé

# Acteur de 1<sup>er</sup> plan dans la prise en soin des personnes fragilisées



**878 M€**

DE CA EXPLOITATION



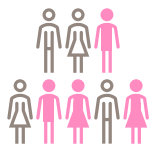
**87**

ÉTABLISSEMENTS



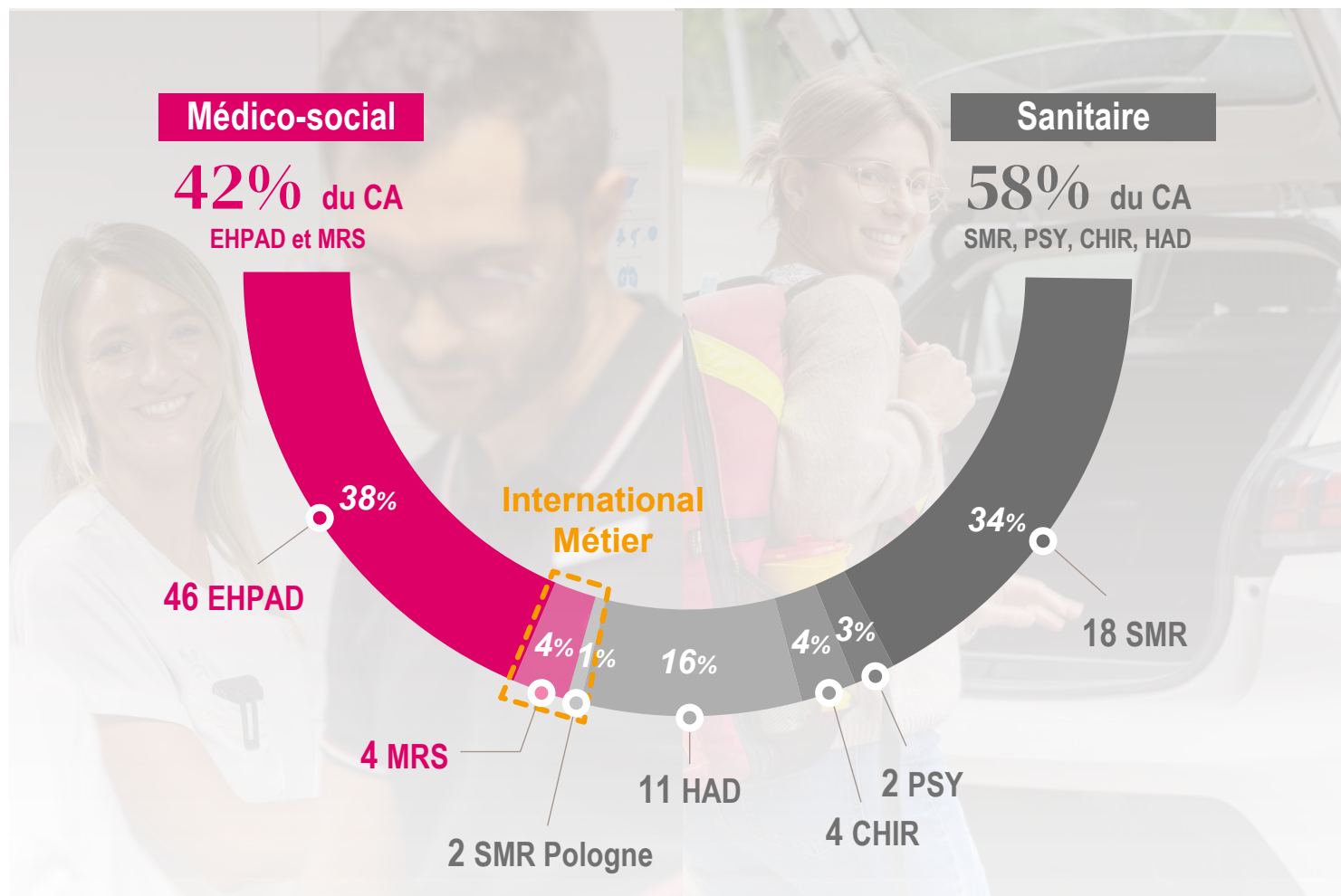
près de **10 000**

PATIENTS/RÉSIDENTS  
chaque jour



**9 600**

SALARIÉS



Données au 31/12/2025

# Une gouvernance familiale, active et une vision long terme

## Des familles associées depuis 35 ans

autour d'un entrepreneur porteur d'un projet innovant

---

## Des dirigeants actionnaires

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

---

## Des salariés associés

porteurs des valeurs et acteurs des performances

---

## Une gouvernance exigeante

avec un conseil d'administration et des comités mensuels

---

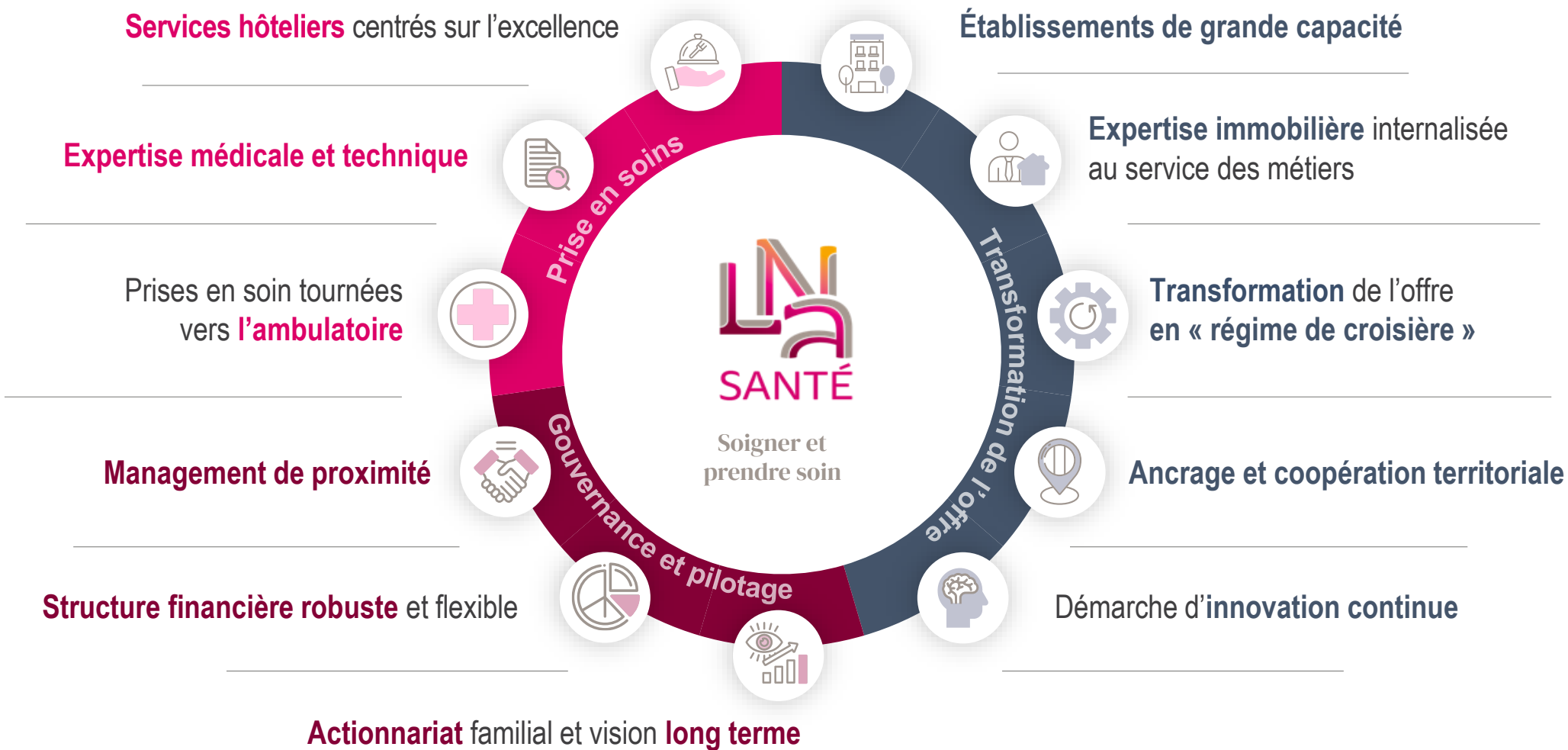
## Une entreprise à mission

guidée par ses engagements



près de **2 000**  
**salariés**  
actionnaires pour  
**9,7%**  
**du capital**

# LNA Santé, un opérateur singulier, expert dans la transformation d'offre



# Les 6 axes stratégiques 2023 - 2027





# AXE 1

**Positionner la personne fragilisée  
et ses proches aidants,  
au centre de notre organisation  
et de nos offres**

# De nouvelles initiatives et expertises développées

1.

## NOUVEAUX PROTOCOLES

(1<sup>er</sup> opérateur de transfusion HAD VDL, ERISP...)



2.

## INTÉGRATION DES MENTIONS SPÉCIALISÉES

(levier de développement grâce aux mentions)

3.

## OUVERTURE DE 3 NOUVEAUX TERRITOIRES

(HAD Caen, HAD Eure-et-Loir, HAD Rouen )

4.

## UN 5<sup>E</sup> CENTRE DE RESSOURCES TERRITORIAL (CRT)

obtenu cette année



# De bons résultats de certification HAS et d'évaluation externe sur les nouveaux référentiels



**33 Évaluations EHPAD**

**23** Niveau global de qualité (A B C D) Démarche qualité avancée

**10** Niveau global de qualité (A B C D) Démarche qualité structurée

\*33 évaluations d'établissements à fin 2025

**23 Certifications Sanitaires**

**11** Haute Qualité des Soins (certifié avec mentions)

**10** Qualité des Soins Confirmée (certifié)

**2** Qualité des Soins à Améliorer (certifié sous conditions)

\*23 évaluations d'établissements à fin 2025

# De bons niveaux de satisfaction et de recommandation de nos clients



Mesure de la satisfaction  
Patient, Résident, Proche

Médico-social	Sanitaire
<b>4,4/5</b> rappel 2024 : 4,3/5	<b>4/5</b> rappel 2024 : 3,9/5
<b>Résidents 95,9%</b> rappel 2024 : 97%	<b>Patients 94,7%</b> rappel 2024 : 94%
<b>Famille 97,9%</b> rappel 2024 : 96%	



Sur une échelle de 0 à 10, recommanderiez-vous notre établissement  
à des proches, amis, familles... ?

Médico-social	Sanitaire
<b>Résidents 7,8/10</b> rappel 2024 : 7,8/10	<b>Patients 8,6/10</b> rappel 2024 : 8,55/10
<b>Famille 7,9/10</b> rappel 2024 : 8,1/10	



## AXE 2

Devenir l'employeur de référence  
des professionnels de santé



# Un climat social solide, un dialogue constructif

**“Enquête annuelle fin 2025 ?”**

\*Enquête externe réalisée par Boson décembre 2025



**Des engagements QVCT** qui se concrétisent dans un **dialogue social nourri**

**39%** de taux de participation

**3 673** répondants

“ Je suis fier(e)  
d'exercer mon métier ”

★★★★★ **4,3**

4,3 / 5 en 2024

“ Je suis fier(e) de travailler  
chez LNA Santé ”

★★★★★ **3,9**

3,9 / 5 en 2024

“ LNA Santé est une entreprise  
où il fait bon travailler ”

★★★★★ **3,8**

3,7 / 5 en 2024



**Soutenir les équipes et développer une culture du “prendre soin de soi”**

Indicateur de suivi	Cible 2027	Données 2025	Données 2024	Données 2023	Données 2022
Taux d'absentéisme restreint < 6 mois des CDI, en %	<5,5%	5,3%	5,4%	5,6%	6,1%

# Des marqueurs de plus en plus explicites de nos singularités

## Journées métiers



## Démarche sport santé



## Et d'autres formations ...



### LNA FORMATION

**362** sessions  
**près de 2 186** professionnels LNA formés  
 (322 sessions en 2024)

**28 930** heures  
 de formation suivies (28 348 h en 2024)

**482** jours  
 de formations dispensées par  
**64** formateurs internes

**3,9/4** satisfaction globale  
 stagiaires ( 3,8/4 en 2024)



# AXE 3

**Améliorer l'efficienne  
et la capacité d'adaptation  
de nos organisations**

# Des chantiers de fonds engagés pour améliorer l'efficacité et la capacité d'adaptation de nos organisations

## Création de la Direction de la Performance Opérationnelle (DPO)

- Déploiement des processus et des outils d'amélioration de la performance des métiers et du siège en s'appuyant sur des expertises clés

## Accréditation en cours du statut d'hébergeur et de gestionnaire des données de santé (HDS)

- Renforcement de la sécurité du système d'information et constitution du socle de l'exploitation des données de santé dans un cadre souverain

## Mise en œuvre d'un programme de simulation de crise cyber (57 tests menés en établissements)

- Evaluation et renforcement de la capacité des établissements et du siège à fonctionner en mode dégradé

## Modernisation de la Fonction Finance dans le cadre du projet FAME



- Digitalisation du processus achats (projet PRISM) en vue de rendre plus efficient le circuit d'engagement, de comptabilisation et de règlement des factures
- Remplacement de l'outil de facturation de 45 EHPAD pour améliorer le processus administratif client de bout en bout



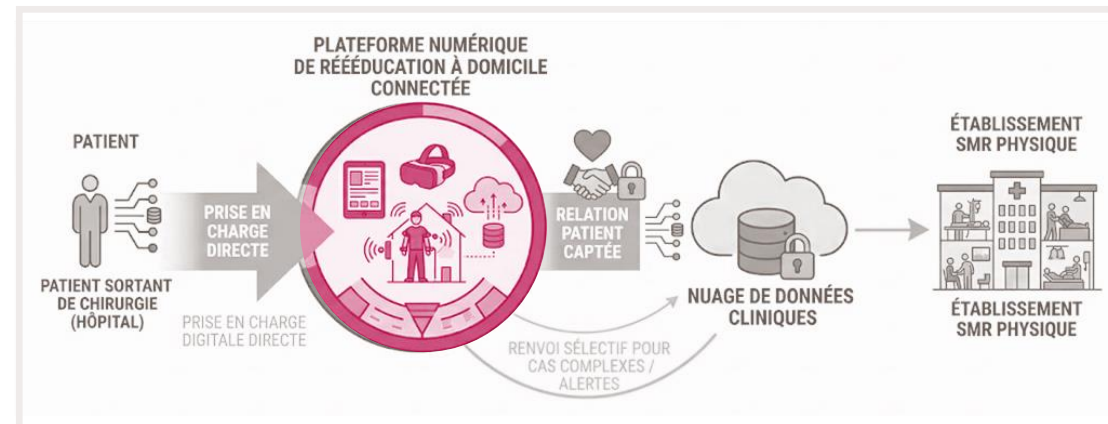
# AXE 4

**Accélérer notre dynamique  
d'exploration et d'innovation**

# Des expérimentations de nouvelles offres

## → DREAM3 Therapeutics

Dans le champ des SMR, structurer un continuum de prise en charge capable d'accompagner durablement les patients, de soutenir le travail des professionnels et d'apporter de la lisibilité aux établissements et aux filières.



## → E-ETP diabète IPSDE auprès des patients HAD LNA Santé

L'éducation thérapeutique, c'est un accompagnement sur mesure pour mieux comprendre son diabète, être soutenu, et vivre sereinement au quotidien.

☞☞ *Trois séances d'une heure, en visioconférence, au domicile du patient, et intégralement prise en charge.* ☞☞





# AXE 5

---

Réussir notre développement territorial en France et en Europe

# Déploiement de nos offres au cœur des territoires



- **Actualisation du capacitaire des soins ambulatoires** en lien avec leur fort développement existant et futur
  - + 275 patients HAD dont 95 intégrés dans le parc de lits exploités mis à jour à date du 31/03/26 (10 658 lits et places)
  - + 850 patients SMR/PSY/CHIR dont 275 intégrés dans le parc de lits à date du 31/03/26
- **Démarrage du projet de construction de l'EHPAD de Wasquehal** renforçant le maillage territorial de LNA Santé dans le nord de la France
- **Lancement réussi des plateformes d'HAD Caen, Eure-et-Loir, Rouen**
  - + 125 patients pris en soin à date avec l'objectif de représenter 10% des séjours HAD du réseau fin 2026



EHPAD de Wasquehal



# AXE 6

---

Réduire notre empreinte  
environnementale

# Réduction de l'empreinte environnementale

Un troisième Bilan Carbone pour mesurer le chemin parcouru et 90 % de la cible énergétique atteinte



Énergie et Bâtiments



Mobilité / Déplacements



Alimentaire



Déchets

Objectif	Indicateur de suivi	Données 2025	Données 2024	Données 2023	Données 2022	Données 2021
<b>Intensité carbone économique</b>	Emissions de gaz à effet de serre (scopes 1, 2 et 3), en T CO <sub>2</sub> e par CA Exploitation	94 -14%	100 -9%	106 -3%	106 -3% (var. / 2021)	109
<b>Promouvoir une gestion raisonnée des ressources</b>	Performance énergétique : Conso. d'énergie par m <sup>2</sup> , en kWhEFPCI/m <sup>2</sup> ajustées climat	168,7 -16,9%	179,9 -11,7%	178,7 -12,0%	182,1 -10,3% (var. / 2021)	203,1
	Consommation d'eau, en m <sup>3</sup> par résident-patient	53,96	56,58	62,24	65,37	67,75

# Nos avancées

## ACTIONS DE SENSIBILISATION À LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE EN ÉTABLISSEMENTS ET AU SIÈGE

Mobilisation de 120 professionnels lors de la Journée écologie et des séminaires CODIR-COMIL



Participation de 4 établissements au concours CUBE avec -17 % de consommation d'énergie, et des actions variées de partage de pratiques déployées sur le terrain

Déploiement de fontaines à eau, bionettoyage sans chimie des sols, tri des 6 flux et tri des biodéchets, potagers...



## OFFRE DE RESTAURATION PLUS DURABLE

Progression des objectifs alimentaires (viande rouge, saisonnalité, légumineuses 100 % FR), avec une optimisation logistique en cours en EHPAD et un suivi du gaspillage alimentaire encore à fiabiliser



## LA MISE À DISPOSITION DE VÉLOS ÉLECTRIQUES DE FONCTION (VIRAJ)





03

Résultats  
annuels 2025

# Des objectifs tenus...



## Objectifs 2025



## Réalisés en 2025

<b>CA Exploitation : 845 M€</b> hors développement	>	<b>878,5 M€, +8,4%</b> <sup>(1)</sup> (+10,6% publié)
<b>Croissance organique : + 6,0%</b>	>	<b>+7,6%</b> <sup>(1)</sup> (+9,9% en publié)
<b>Marge EBITDA</b> <sup>(2)</sup> du régime de croisière de 10% à 11%	>	<b>10,3%</b> (10,1% au S1 2025)
<b>Rés. Opér. Courant Exploitation</b> en croissance	>	<b>72,3 M€, +7,8%</b> MOC : 8,2%
<b>Cash-flows libres Exploitation</b> <sup>(3)</sup> stables en valeur	>	<b>46,0 M€, +6,6%</b>
<b>Levier Exploitation</b> <sup>(4)</sup> < 2,0 x (plafond du covenant : 4,25 x)	>	<b>1,40 x</b> (1,54 x fin 2024)

<sup>(1)</sup> À iso-méthode de présentation des financements des mesures sociales (Séгур 1&2) dans le chiffre d'affaires des EHPAD

<sup>(2)</sup> Hors IFRS 16

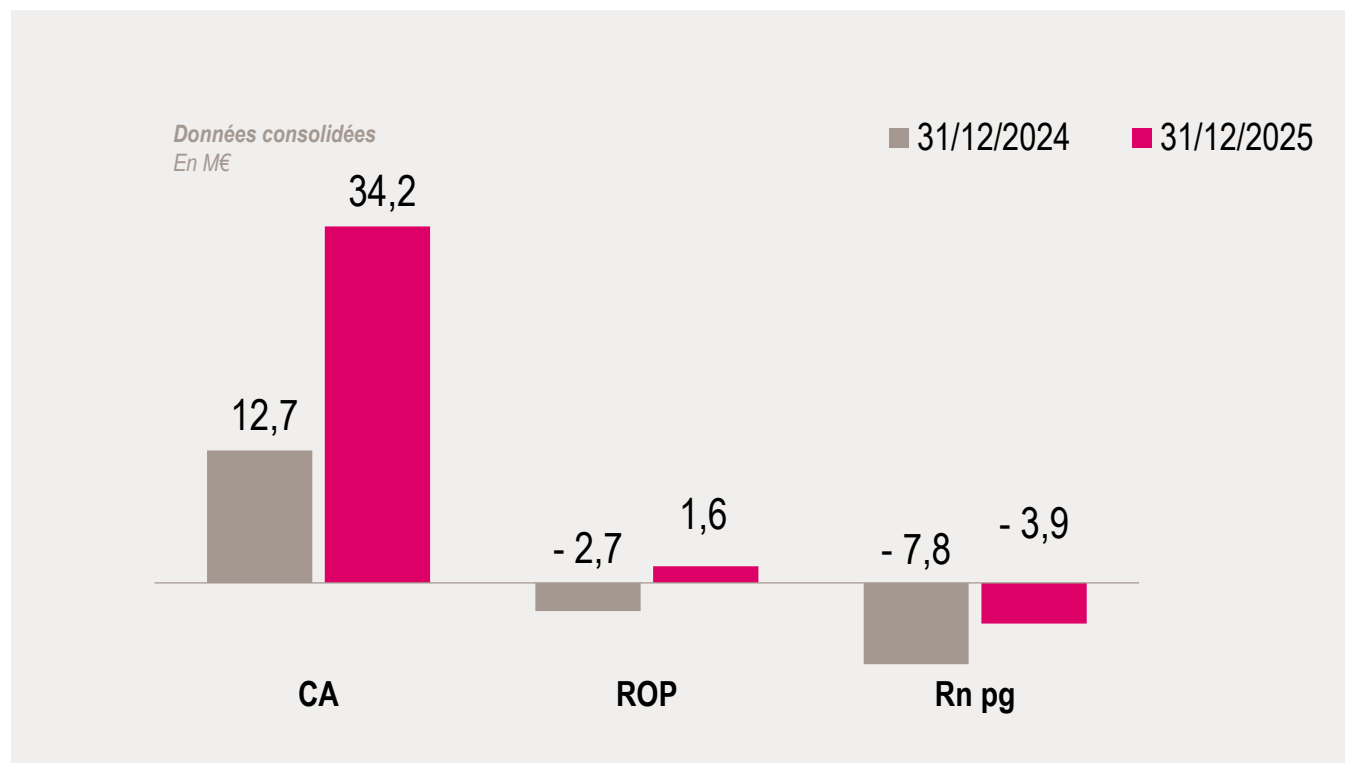
<sup>(3)</sup> EBITDA - CAPEX de maintien – coût financier décaissé – impôt décaissé (hors IFRS16 et variation de BFR)

<sup>(4)</sup> Ratio EBITDA Exploitation hors IFRS 16 / Dette Nette Exploitation hors dettes locatives IFRS 16

... assurant le maintien de performances solides

# 2025, activité immobilière

- Reprise franche de l'activité avec une **multiplication par 3,8** du montant des cessions à 48 M€ et par 2,7 du chiffre d'affaires Immobilier
- **Renforcement de la dynamique** avec le lancement programmé d'opérations de vente des immobiliers de SMR et d'EHPAD
- Activité immobilière réalisée à prix coûtant pour **préserver l'intérêt premier de l'Exploitation**
- **Amélioration des contributions** limitant la perte 2025 à -3,9 M€, qui intègre les dépréciations immobilières et le coût financier des portages



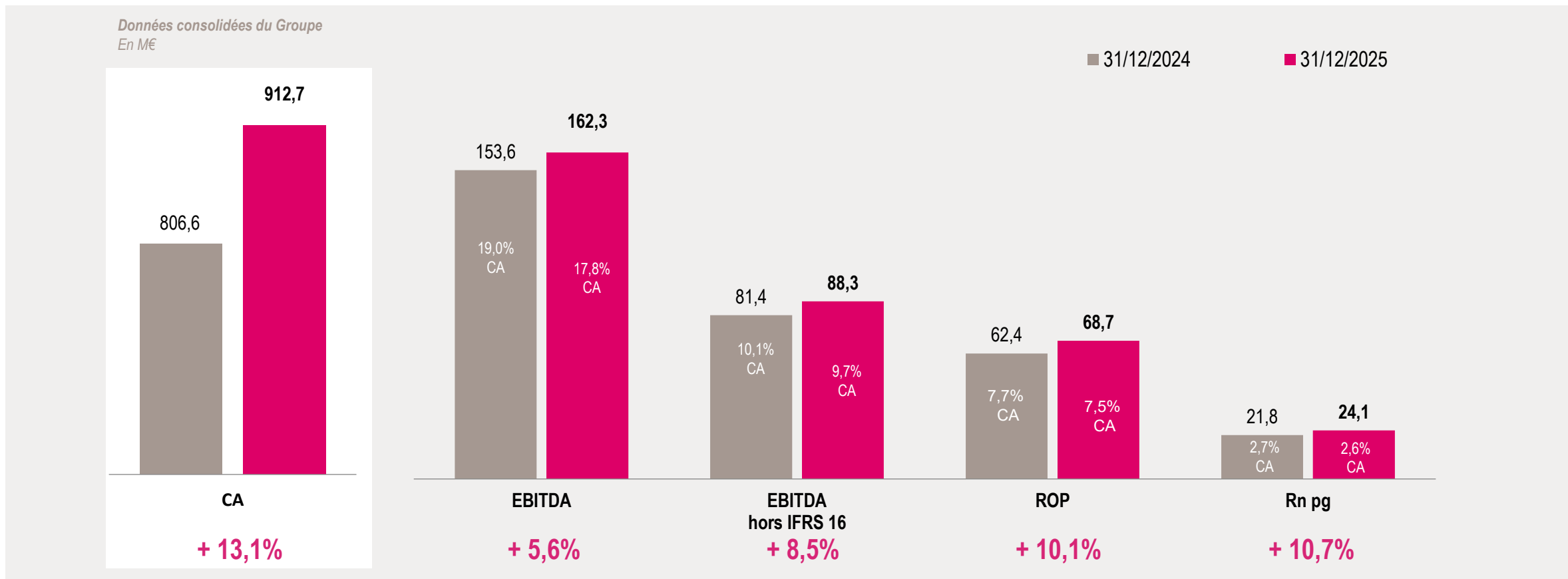
## Redémarrage de l'activité immobilière en 2025 (répartition du CA Immobilier et des cessions)

en M€	Activité 2024	Activité 2025
<b>Constructions et rénovations</b>	9,4	28,4
<b>Revente de lots</b>	3,2	5,7
<b>Autres</b>	0,1	0,1
<b>Total du Chiffre d'affaires Immo.</b>	<b>12,7</b>	<b>34,2</b>
<b>Cessions en crédit-bail</b>		<b>13,6</b>
<b>Total des externalisations</b>	<b>12,7</b>	<b>47,8</b>

Lots chambres	2024	2025
<b>Lots vendus</b>	38	↗ 134
<b>Lots réservés</b>	77	↗ 131

# 2025, des résultats en progression

- **Croissance de l'activité de tous les métiers** Exploitation (+10,6%) et dynamisme des ventes immobilières (x2,7)
- **Augmentation de l'EBITDA** hors IFRS 16 (+ 8,5%) et amélioration du Résultat Opérationnel consolidé (+ 10,1%)
- Hausse du Résultat Net pg à 24,1 m€ (+10,7%), la **maîtrise du résultat financier** (+2,2%) soutenant la progression du ROP

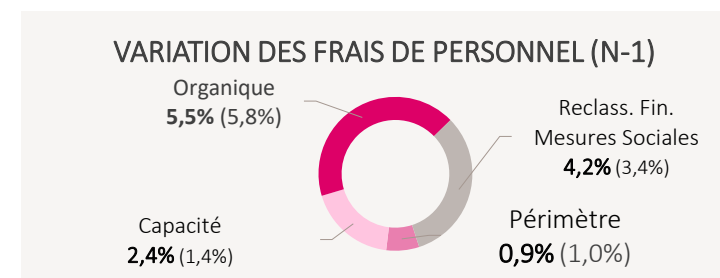


# Solidité de l'EBITDA Exploitation

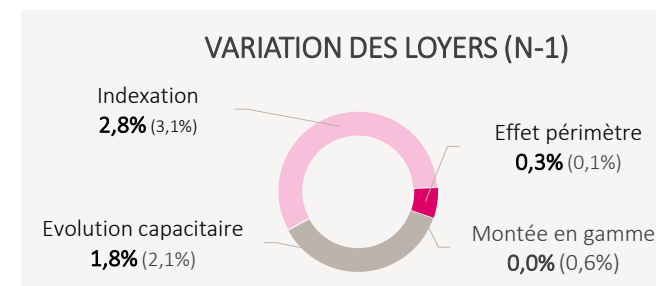
EN M€	31/12/2025	31/12/2024	VARIATION
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>878,5</b>	<b>793,9</b>	<b>+ 10,6%</b> (+ 8,4%*)
Achats et charges externes **	-162,0	-152,0	+ 6,6%
Charges de personnel **	-529,4	-468,1	+ 13,1%
% du chiffre d'affaires	-60,3%	-59,0%	- 130 pb
Autres charges et produits	-33,2	-27,4	+ 21,4%
<b>EBITDA</b>	<b>153,9</b>	<b>146,4</b>	<b>+ 5,1%</b>
Marge d'EBITDA	17,5%	18,4%	- 93 pb
Loyers	-94,2	-89,8	+ 4,9%
% du chiffre d'affaires	-10,7%	-11,3%	+ 59 pb
Autres retraitements IFRS 16	16,7	14,9	+ 12,1%
<b>EBITDA hors IFRS 16</b>	<b>76,4</b>	<b>71,5</b>	<b>+ 6,8%</b>
Marge d'EBITDA hors IFRS 16	8,7%	9,0%	- 32 pb
Marge d'EBITDA hors IFRS 16 pf Ségur en 2024	8,7%	8,8%	- 11 pb

**EBITDA hors IFRS 16 en progression de + 6,8%, marge après loyers de 8,7%**

- Variation des achats et charges externes cohérente avec la croissance du CA.
- Evolution des charges de personnel (y compris intérim et personnel libéral) de +13,1%, dont 8,9% proforma Ségur, légèrement au-dessus de la croissance du CA, du fait de la sous-occupation des EHPAD en 2025 (-1,0 pt) et du renforcement des expertises du siège



- Loyers en hausse de + 4,9% avec une indexation maîtrisée à 2,8%



\* La **variation corrigée** (x% \*), est ajustée de l'effet sur les EHPAD du reclassement des financements de mesures sociales Ségur

\*\* Le compte de résultat sur 2024 est présenté proforma du reclassement des charges d'intérim et de personnel libéral en charges de personnel pour 20,8 M€

## Marge d'EBITDA solide grâce au mix d'activité et à la maîtrise des charges

Exploitation par secteur	31/12/2024	Holding	Médico-Social France	Sanitaire	International Métier	31/12/2025
Variation du Chiffre d'affaires	793,9	0,2	27,6	53,8	3,0	878,5
Variation de l'EBITDA hors IFRS 16	71,5	-2,6	-2,3	8,6	1,2	76,4
Variation de la marge d'EBITDA	9,01%	-30 pb	-55 pb	43 pb	11 pb	8,70%
Variation de marge pf Ségur	8,81%	-30 pb	-36 pb	43 pb	11 pb	8,70%

Annotations de la variation de la marge d'EBITDA (31/12/2024 à 31/12/2025) :

- 32 pb (circled in red)
- 11 pb (circled in red)

Variation de la marge de -32 pb à 8,70% intégrant le retard d'occupation en EHPAD et la structuration du siège, dans un contexte de faible indexation des tarifs réglementés. Variation contenue à -11 pb, corrigée du Ségur en MS France.

### Holding

Impact des efforts de structuration du siège

### Médico-Social France

Sous-occupation temporaire  
Reclassement des financements de mesures sociales en chiffre d'affaires, entraînant une dilution de la marge

### Sanitaire France

Contribution à la hausse de la marge d'EBITDA :  
- SMR/PSY/CHIR : augmentation de la marge du fait des premières corrections apportées à la réforme tarifaire par les autorités (part activité)  
- HAD : dilution de la marge liée aux ouvertures, aux molécules coûteuses et au développement de mentions spécialisées

### International Métier

Relution de la marge d'EBITDA du fait de l'amélioration de l'occupation et des tarifs en Belgique, ainsi que de la montée en activité et en expertise de la plateforme en Pologne

# Régime de croisière : résilience de la performance

En M€

	RÉGIME DE CROISIÈRE		AUTRES ETABLISSEMENTS	
	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2024
<b>PARC</b>				
• Nombre d'établissements / Total	73/87	72/86	14/87	14/86
• Nombre de lits	8 847	8 586	1 268	1 029
<b>CA Exploitation</b>	<b>753,0</b>	692,4	118,7	94,7
• EBITDA des établissements	149,9	147,6	11,6	3,7
• Marge d'EBITDA	19,9%	21,3%	9,8%	3,9%
<b>EBITDA hors IFRS 16 des établis</b>	<b>77,5</b>	77,3	8,2	0,9
Marge d'EBITDA hors IFRS 16	10,3%	11,2% 10,9% pf Ségur	6,9%	1,0%
<b>CAPEX</b>	<b>15,0</b>	12,0	3,6	2,4
Capex / CA	2,0%	1,7%	3,1%	2,7%
Taux d'effort (Capex/EBITDA)	19,4%	15,6%	44%	269%

≠ 3,4 points

## Un modèle de transformation de l'offre solide et pérenne

Résilience de la marge d'EBITDA hors IFRS 16 de 10,3% sur le parc mature (87% des lits en croisière), en repli de -59 pb pf Ségur lié à la moindre occupation des EHPAD et à la consolidation de la marge des HAD

La marge des autres établissements augmente à 6,9%, notamment du fait des corrections de la réforme tarifaire sur les cliniques SMR en restructuration

Potentiel de marge de + 3,4 points entre les 2 segments, activable grâce à la transformation de l'offre de santé

Capex de maintien limités à 2,0% du CA sur le parc en croisière pour un taux d'effort sur EBITDA de 19% en dessous de la guidance de 20% et en hausse par rapport à 2024 du fait de grosses rénovations

# Résultat Net pg d'Exploitation, ralenti par des mouvements non ordinaires

Activité Exploitation	31/12/2025	31/12/2024	VARIATION
En M€			
Résultat Opérationnel Courant	72,3	67,1	+ 7,8%
Marge Opérationnelle Courante	8,2%	8,4%	- 22 pb
Résultat opérationnel	67,2	65,1	+ 3,2%
Résultat financier	-22,5	-20,8	+ 8,3%
Résultat avant impôt	44,7	44,3	+ 0,9%
Charge d'impôt	-14,6	-13,1	+ 10,9%
Taux d'IS apparent	32,6%	29,6%	+ 295 pb
Quote-Part de résultat des MEE	-0,5	-0,4	+ 19,9%
Résultat net d'ensemble	29,6	30,8	- 3,7%
Résultat net part du groupe	28,1	29,7	- 5,3%
Marge nette en % du CA	3,2%	3,7%	- 54 pb

**Marge nette d'Exploitation en léger repli à 3,2% sous l'effet des dépréciations de goodwill fin 2025 pour -4,7 M€**

## Solidité de la marge nette à 3,2% du CA (- 54 pb)

**Résultat opérationnel de 67,2 M€ en hausse de +3,2%** intégrant des mouvements non ordinaires plus importants, dont des dépréciations de goodwill (GW) pour -4,7 M€ sur le secteur Sanitaire France

**Charge financière** en augmentation (+ 8,3%) principalement non cash en lien avec les couvertures de taux (renouvelées à des conditions renchérées : arrivée à échéance des caps à 0% mis en place en 2019/2020) et le renouvellement de contrats de location IFRS 16 à un coût d'endettement plus élevé pour - 0,7 M€,

**Résultat avant impôt** de 44,7 M€ en variation de + 0,9%

**Taux d'impôt Société** à 32,6% (+ 3,0 pts), en l'absence de badwill non imposable comme en 2024, et en présence de dépréciations de goodwill non déductibles au 31/12/2025

**Résultat Net pg** de 28,1 M€ pour une marge de 3,2%, stable par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2025 ; hors impact du GW, marge de 3,7% comparable à 2024

# Génération solide de Cash-Flows libres

	31/12/2025	31/12/2024
<b>Trésorerie d'Ouverture</b>	<b>75,0</b>	<b>77,1</b>
<b>Cash-Flows libres <sup>(1)</sup></b>	<b>49,5</b>	<b>43,3</b>
<i>Dont Exploitation</i>	46,0	43,1
<i>Dont Immobilier</i>	3,5	0,1
Variation de BFR <sup>(2)</sup>	-33,7	- 23,8
Investissements Développement <sup>(3)</sup>	-2,9	- 13,8
Var. des dettes financières brutes	+ 30,8	+ 8,8
Var. de la dette non cash (instru. fin. & CBI) <sup>(4)</sup>	-14,0	- 4,3
Dividendes et autres éléments cash	-10,0	- 12,4
<b>Trésorerie de Clôture</b>	<b>94,7</b>	<b>75,0</b>

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

- <sup>(1)</sup> **Cash-flows libres en progression** à 49,5 M€, soit + 14% du fait de la résilience de l'EBITDA
- <sup>(2)</sup> **Variation de BFR défavorable** de -33,7 M€,
  - -9,8 M€ sur l'Exploitation, liée à des délais de facturation allongés auprès de l'Assurance Maladie
  - -23,9 M€ sur l'Immobilier, liée à l'avancement des programmes, et financée par une émission nette de dettes immobilières pour 22,0 M€
- <sup>(3)</sup> **Investissements de développement** pour 2,9 M€, comprenant la livraison de nouveaux locaux de chirurgie sur Cricqueboeuf et l'acquisition d'autorisations regroupées dans le cadre de l'ouverture de l'EHPAD de Meaux en juin 2025
- <sup>(4)</sup> Variation de la dette non cash liée à la prise en crédit-bail de 2 bâtiments d'HAD

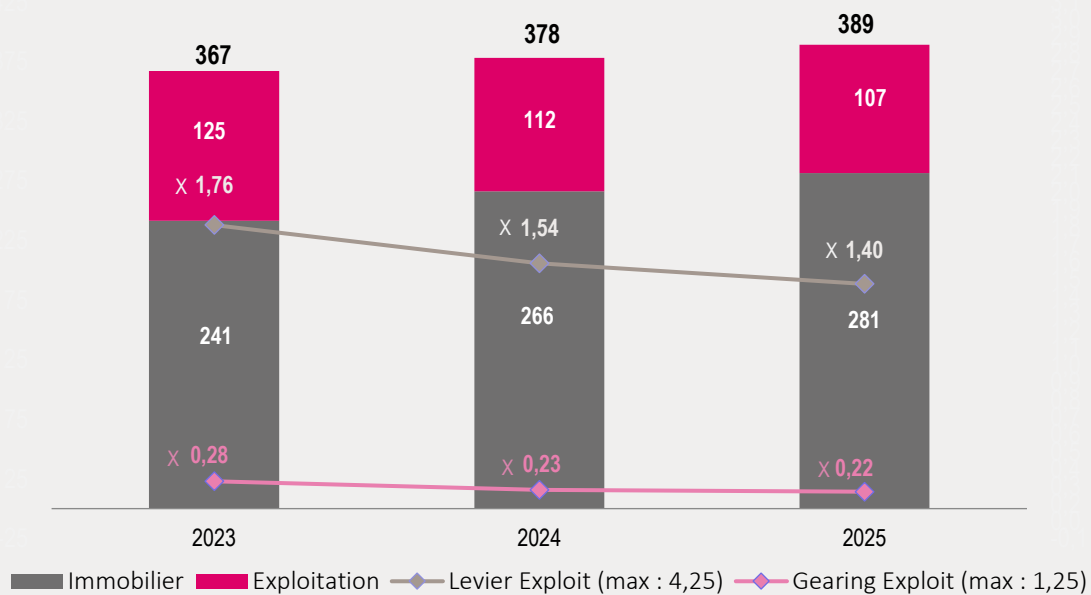
**Trésorerie à la clôture de 95 M€ renforcée par des capacités de tirage du RCF, portant la liquidité à plus de 225 M€ pour poursuivre le projet #GE3**

# Structure de l'endettement

## Baisse du levier Exploitation

### Dette nette consolidée

(en M€, hors IFRS 16)



#### Un désendettement organique

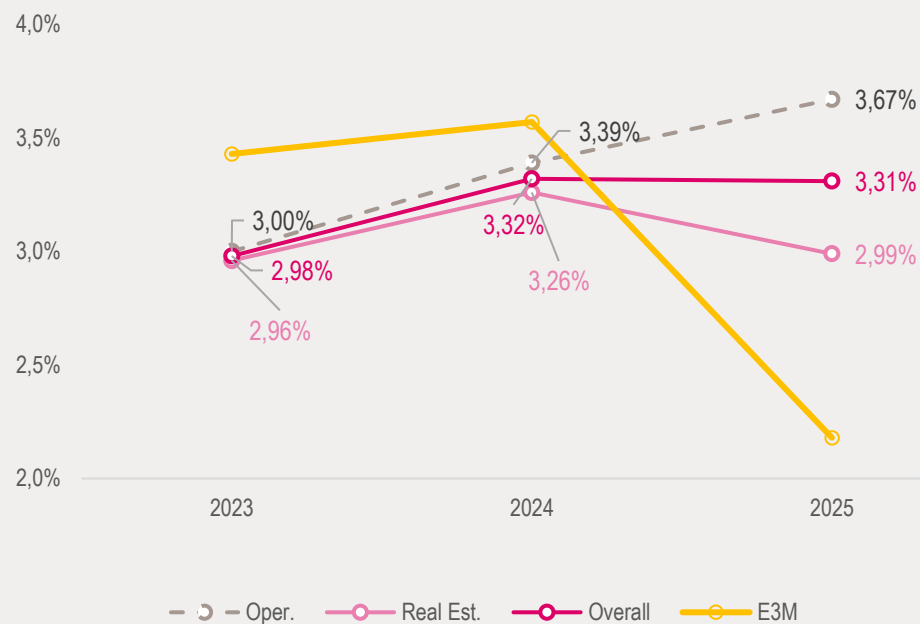
**Exploitation**, grâce à la génération de Cash-Flows libres et au volume limité des investissements de développement

#### Des ratios de crédit solides

- Levier de 1,40 vs 4,25\*
- Gearing de 0,22 vs 1,25\*
- Endettement immobilier 281 M€ vs 340 M€\*
- EBITDA immobilier hors IFRS16 : 11,9 M€ vs > 0 M€\*

\* plafond autorisé

### Coût de l'endettement moyen



**Stabilité du coût financier**, le coût du renouvellement des couvertures de taux étant compensé par la baisse des taux de marché

## Trajectoire de distribution : la dynamique se poursuit...

**Proposition d'un dividende autour de 85 c€** au titre des résultats 2025, traduisant :

**L'autonomie financière**  
pour garantir le contrôle  
et la gouvernance  
familiale sur le long  
terme

La **solidité du projet**  
d'entreprise et ses  
fondamentaux médico-  
économiques

La **confiance dans les**  
**besoins massifs** de  
santé et les **savoir-faire**  
de LNA Santé

**... dans la confiance et le maintien de notre indépendance**

## Guidances économiques : confiance et croissance



2026

► **Chiffre d'affaires d'Exploitation** proche de **925 M€** hors croissance externe

► **Croissance organique** de + 5%

► **EBITDA pré IFRS16** des sites en croisière entre **10% et 10,5%** du CA

► **Progression du résultat opérationnel** en volume vs 2025

► **Réservoir de 4 200 lits** à mettre en croisière à horizon de 2031

► **Acquisitions ciblées** répondant aux enjeux de transformation de l'offre dans les territoires

► **Levier d'Exploitation** proche de **2 x** avec croissances externes



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



04

Perspectives



# La transformation de l'offre par LNA

## Un parc de 89 établissements

**EHPAD (48 établ.)**

**4 970**

**4 557**

*Lits en croisière*

**413**

*Lits en restructuration*

**HAD (11 établ.)**

**1 305**

**1 205**

*Lits en croisière*

**100**

*Lits en restructuration*

**SMR/PSY/CHIR (24 établ.)**

**3 720**

**2 978**

*Lits en croisière*

**742**

*Lits en restructuration*

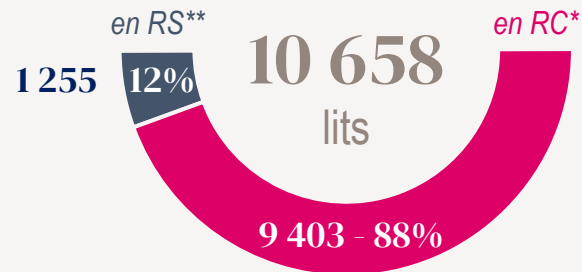
**INTERNATIONAL (6 établ.)**

(Belgique + Pologne)

**663**

**663**

*Lits en croisière*



**Parc exploité au 31 mars 2026,  
hors lits à installer**

• RC : Régime de Croisière

\*\* RS : Restructuration

# LNA Santé, positionnée pour croître durablement dans les prochaines années

## Développement en Médico-Social

- Reprise de 6 EHPAD Clariane (5 ouverts + 1 autorisation)

## Développement Sanitaire :

### en SMR

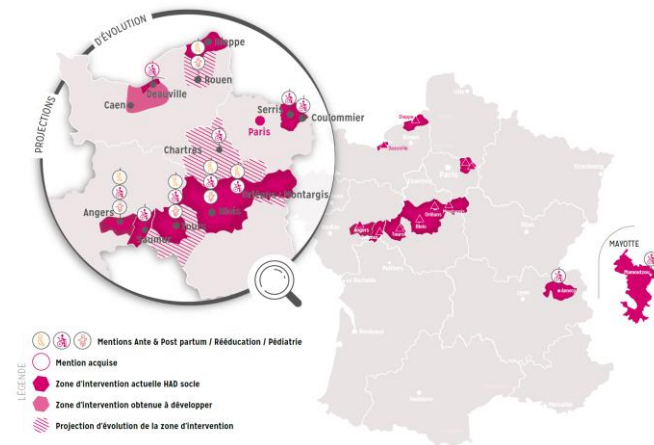
- Travail de transformation de l'offre sanitaire avec projets d'agrandissement à venir en partenariat avec les CH(U) locaux : Roncq (près de Lille), Poitiers, Nantes, Granville

### en HAD

- 3 nouveaux territoires en développement : Eure-et-Loir, Caen, Rouen
- Nouvelles autorisations de spécialités sur nos territoires existants : Centre Val de Loire et Pays de la Loire



SMR en construction Nantes/Saint-Herblain



# Annexes

Pour plus d'informations

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

### **Nous, LNA Santé**

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

### **Nos engagements d'Entreprise à Mission**

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

---

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

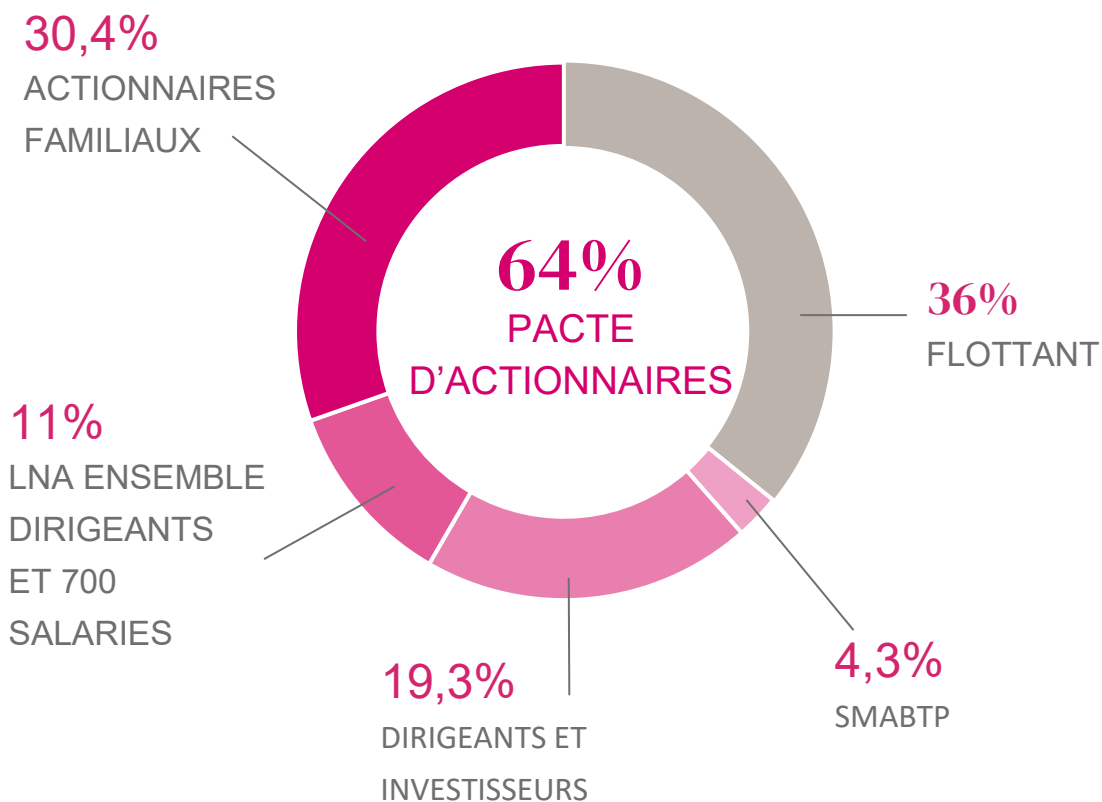
---

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

---

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

# Une gouvernance familiale stable et indépendante



% en droits de vote à décembre 2025

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

CODE ISIN : FR0004170017

MARS 2026

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

**CAPITALISATION EN M€ AU 24/03/2026**  
272,01

**COURS AU 24/03/2026**  
25,40 €

# Les singularités de notre entreprise



## Familial

Nous sommes une **entreprise familiale** car nous associons à la gouvernance de l'entreprise des familles, équipes et des membres fondateurs pour **être un acteur responsable avec une vision long terme et un management bienveillant et de proximité**

## Entrepreneur

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

## Sachant transformer

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

## Humaniste

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

## Exigeant

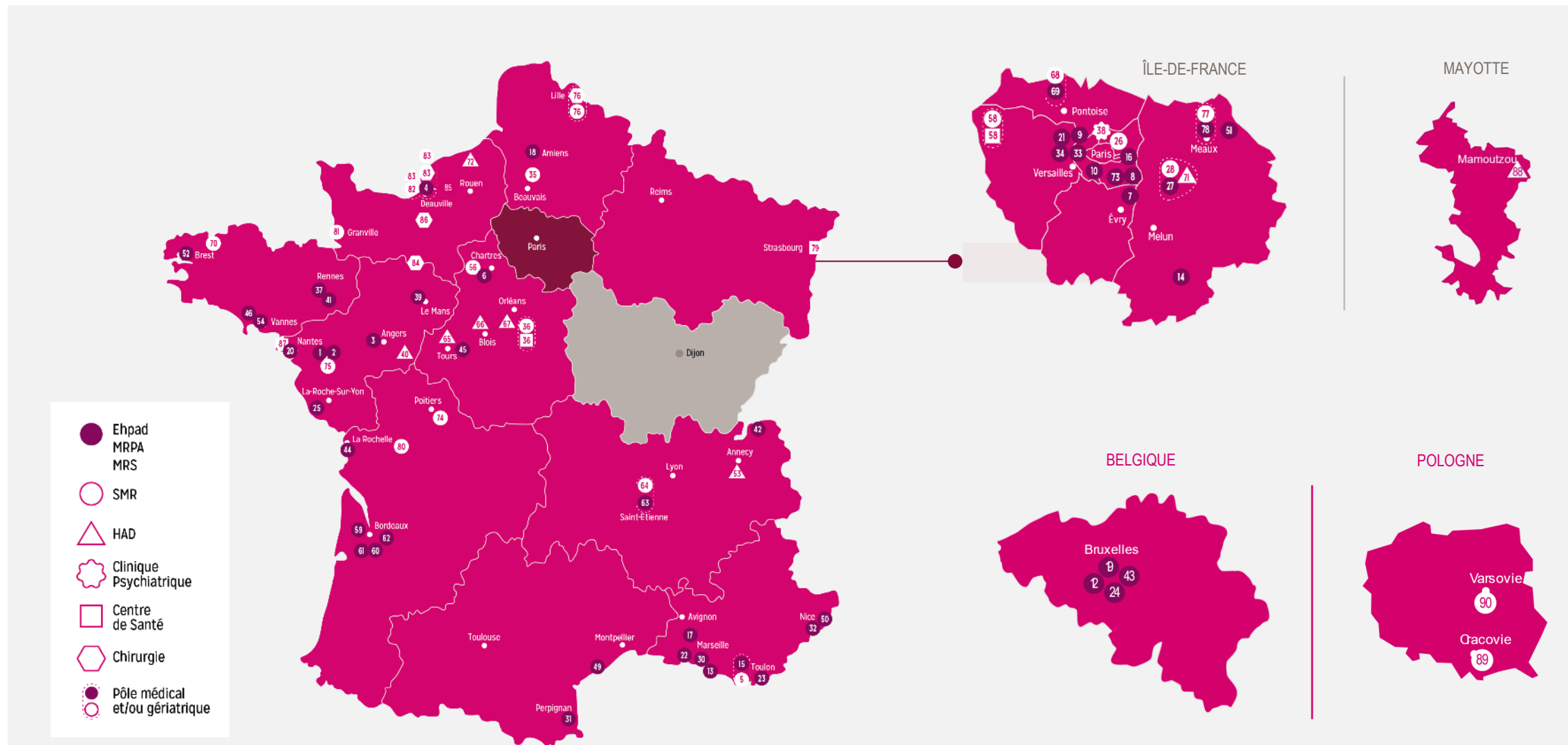
**L'exigence** s'inscrit au cœur de nos choix, de notre modèle d'organisation, de nos questionnements et de **l'expertise de nos métiers**

# Une maîtrise de bout en bout de la chaîne immobilière

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



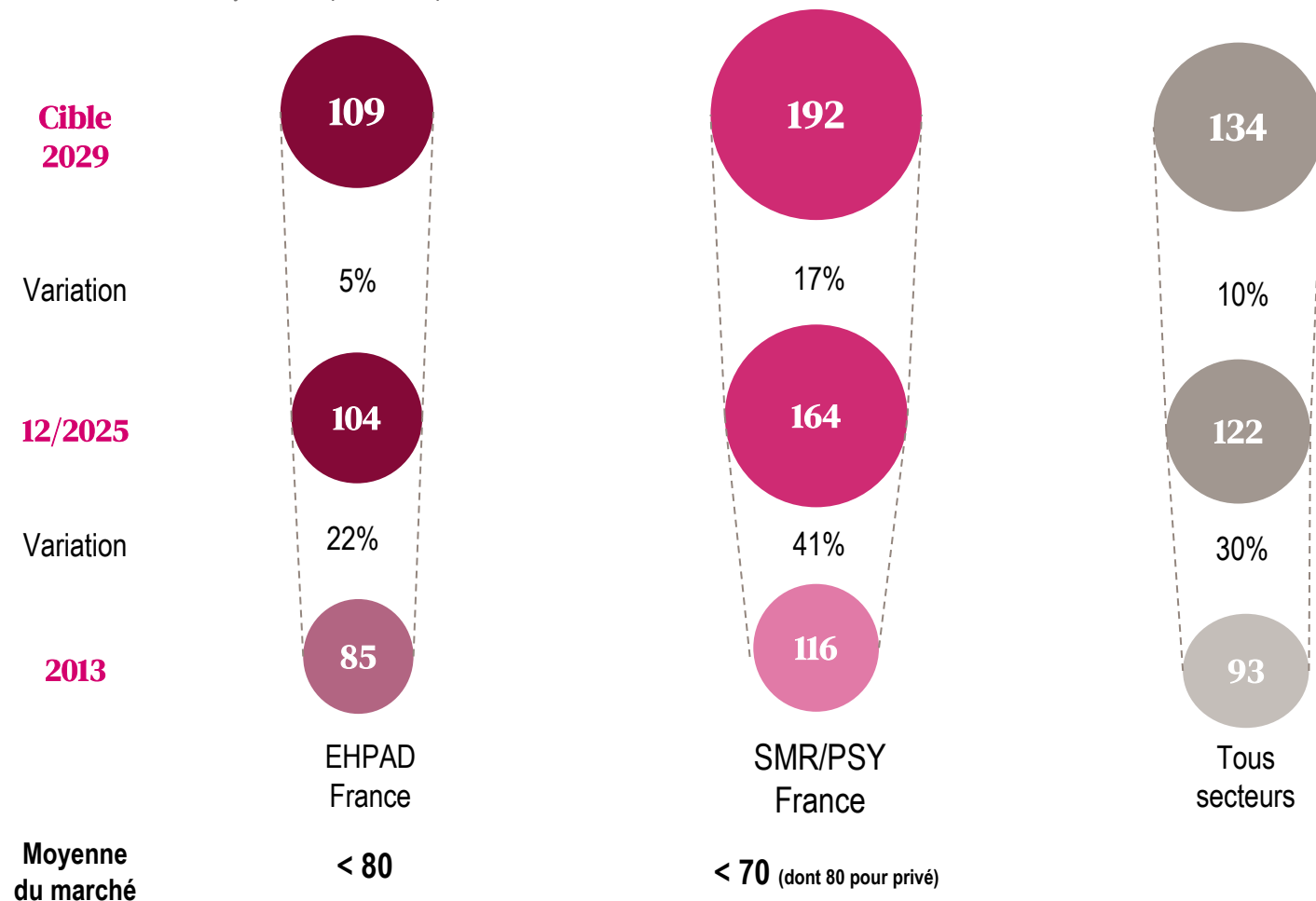
# Un fort ancrage territorial



# Des établissements de grande taille

## Synonyme de qualité et d'efficacité

Évolution de la taille moyenne du parc en exploitation



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

# Compte de résultat 2025 Exploitation + Immobilier

En M€	31/12/2025	31/12/2024	VARIATION
Chiffre d'affaires	912,7	806,6	+ 13,1%
EBITDA	162,3	153,6	+ 5,6%
Marge d'EBITDA	17,8%	19,0%	- 127 pb
EBITDA hors IFRS 16	88,3	81,4	+ 8,5%
Marge d'EBITDA hors IFRS 16	9,7%	10,1%	- 42 pb
Marge d'EBITDA hors IFRS 16 pf Ségur 2025	9,7%	9,9%	- 20 pb
Résultat Opérationnel Courant	75,3	69,0	+ 9,2%
Marge Opérationnelle Courante	8,3%	8,6%	- 30 pb
Marge Opérationnelle Courante pf Ségur 2025	8,3%	8,4%	- 11 pb
Résultat Opérationnel	68,7	62,4	+ 10,1%
Marge Opérationnelle	7,5%	7,7%	- 21 pb
Marge Opérationnelle pf Ségur 2025	7,53%	7,57%	- 4 pb

- CA en hausse de + 13,1% , portée par la progression du CA Exploitation de + 10,6% et du CA Immobilier de +170%
- Marge d'EBITDA hors IFRS 16 de 9,7% en retrait de - 42 pb, limité à -20 pb pf Ségur intégrant une moindre contribution Immobilière (baisse de la marge de portage en lien avec la dynamique de commercialisation des lots LMP) et l'effet de la baisse d'occupation en Médico-Social France
- Hausse du Résultat Opér. Courant (+9,2%), réparti ainsi :
  - Augmentation du ROC Exploitation de + 5,2 M€ (+ 7,8%), dans la lignée de l'EBITDA
  - Hausse du ROC Immobilier en volume de + 1,1 M€ du fait de l'augmentation d'activité
  - Soit une MOC : 8,3%, -30 pb en publié | -11 pb pf Ségur
- Résultat Opérationnel en progression de +10,1 % suivant l'évolution du ROC, soit une MOP stable pf Ségur à 7,5%

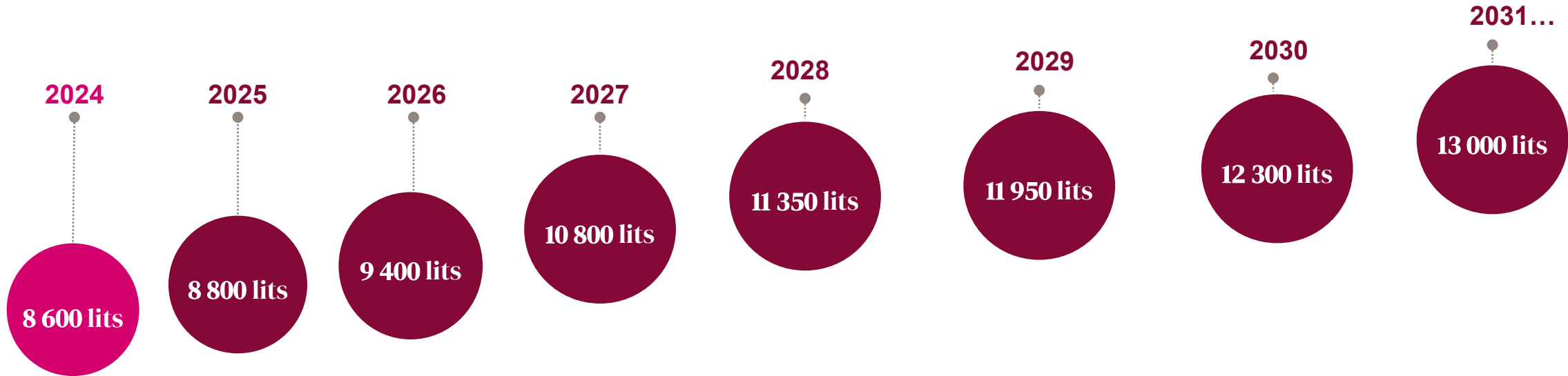
# Compte de résultat 2025 Exploitation + Immobilier

EN M€	31/12/2025	31/12/2024	VARIATION
Résultat opérationnel	68,7	62,4	+ 10,1%
Résultat financier	-28,9	-28,3	+ 2,2%
Résultat avant impôt	39,8	34,1	+ 16,7%
Charge d'impôt	-14,1	-11,0	+ 27,5%
Taux d'IS apparent	35,3%	32,3%	+ 299 pb
Quote-Part de résultat des MEE	0,1	- 0,2	- 70,1%
Résultat net d'ensemble	25,7	22,9	+ 12,2%
Résultat net part du groupe	24,1	21,8	+ 10,7%
Marge nette en% du CA	2,6%	2,7%	- 6 pb

- **Charge financière** en hausse modérée de +2,2% grâce à la baisse des taux de marché qui compense la hausse de l'encours Immobilier et l'effet non cash du renouvellement de contrats de location selon IFRS 16.
- **Résultat avant impôt en augmentation de + 16,7%**, suivant la hausse du résultat opérationnel et la maîtrise du résultat financier
- **Taux d'IS à 35% (+3 pts)**, des produits non imposables en 2024 ayant diminué le taux d'impôt effectif N-1, tandis que des dépréciations de goodwill non déductibles viennent majorer le taux 2025
- **Progression du RNpg à 24,1 M€ avec une marge nette en quasi-stabilité à 2,6% (- 6 pb)**

# Transformation et développement

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

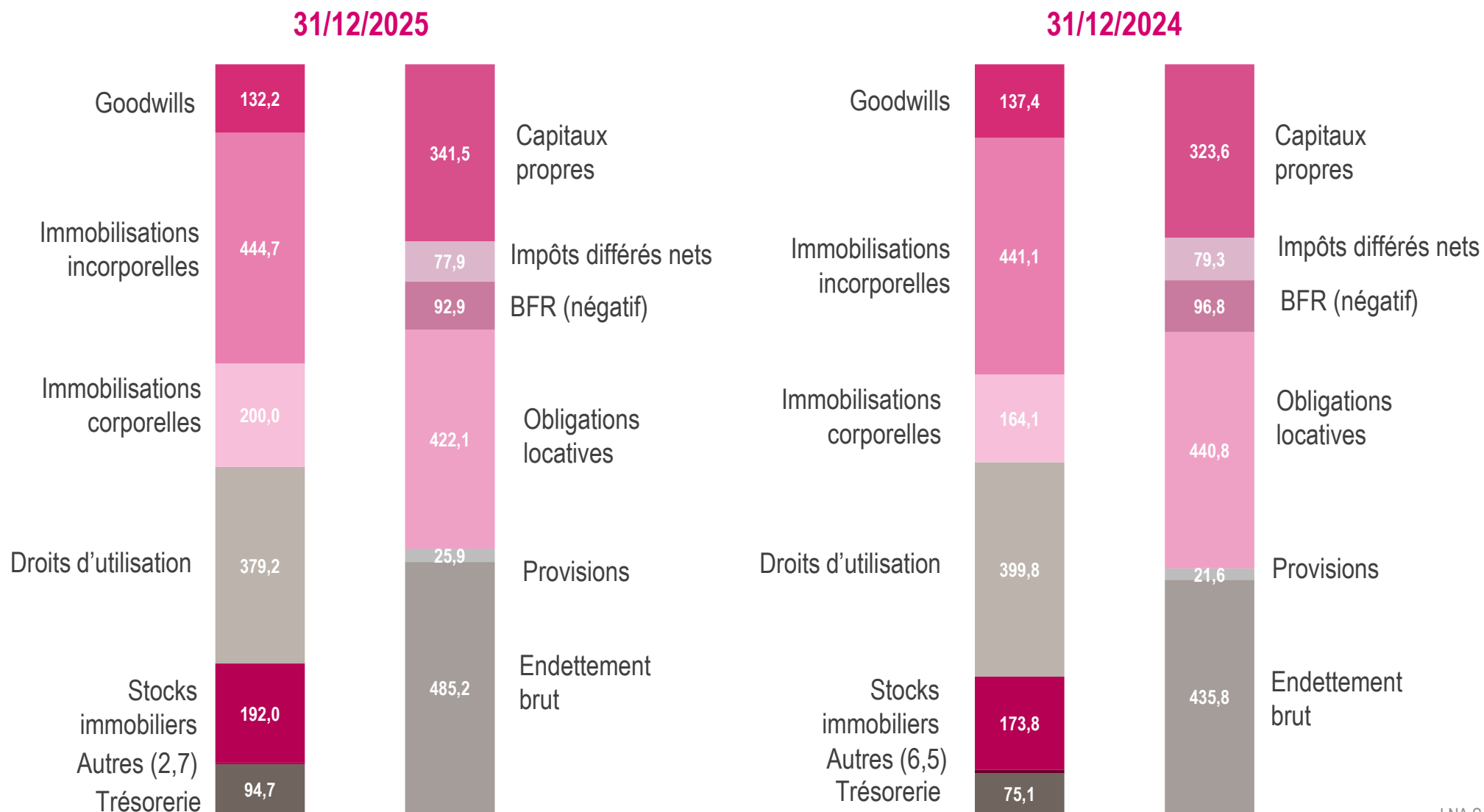


**Un parc cible à maturité  
de plus de 13 000 lits**

#### 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

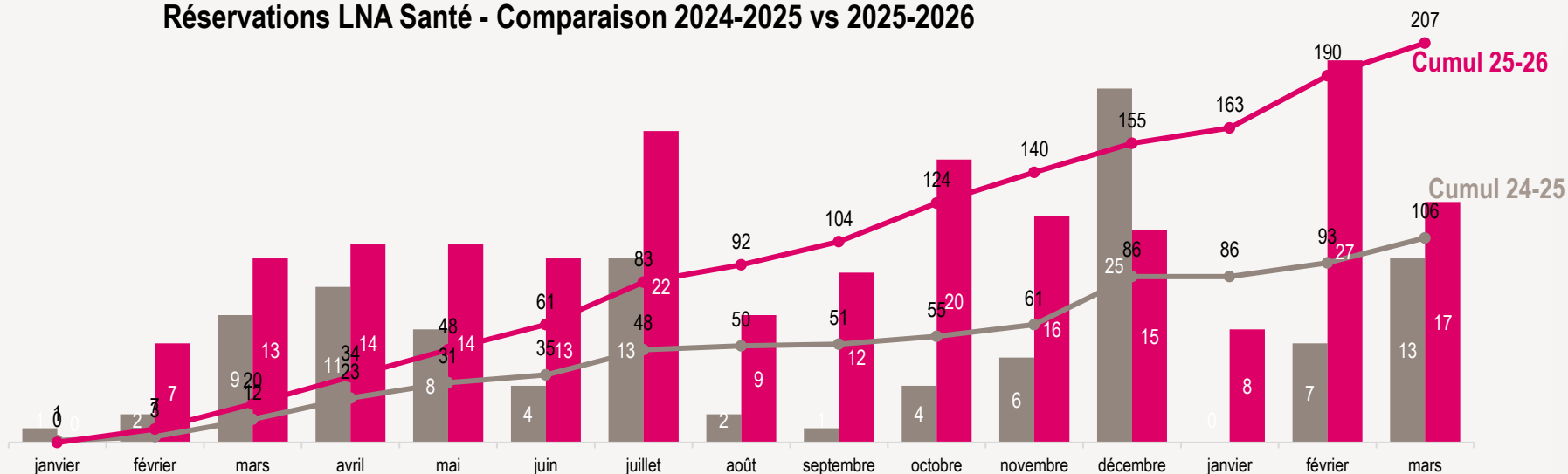
# Bilan Exploitation + Immobilier



# Forte accélération des réservations en Loueur Meublé

## Radio-scopie de la dynamique sur 15 mois (janv. 2025 - mars 2026)

### Réservations LNA Santé - Comparaison 2024-2025 vs 2025-2026



- **Forte accélération des réservations sur 15 mois : +95%** (207 lots réservés en 2025-2026 vs 106 lots réservés en 2024-2025)

- **Extension du référencement** auprès des réseaux de vente à la découpe et **retour en force sur le segment Santé**, tracté par :

- **une offre réduite donc recherchée** d'actifs immobiliers exploités par des **opérateurs de santé solides**
- **un segment Médicalisé best in class** au regard de son positionnement d'avenir sur les enjeux du vieillissement
- **une "désamalgamation" de l'offre Santé** jugée pérenne vs l'offre **Résidence Senior** déclassée du fait d'un modèle fragilisé
- une animation des réseaux tirée par la **dynamique des ventes**, 1er **facteur de réassurance** et d'engagement commercial

▶▶ **Des réseaux partenaires en recherche active de solutions d'investissement | une offre LNA Santé parfaitement positionnée**

- **Évolution soutenue** des réservations LNA Santé sur 15 mois (janv. 2025 - mars 2026) :

- **+ 160% de réservations T1 2026** vs T1 2025 (20 ↗ 52 lots)

- **+ 95% sur 15 mois vs 2024-2025**

- 207 réservations sur 15 mois (vs 106 en 2024/2025)

- Pic : 27 réservations en Fév. 2026

- **155 lots réservés en 2025** (vs 86 en 2024)

Réservations LNA	2024	2025
Total	86	155
H1 / H2	35 / 51	61 / 94

# Etats financiers

En cours de revue par les commissaires aux comptes

# États financiers

## Compte de résultat consolidé

En milliers d'euros	2025			2024		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>878 500</b>	<b>34 169</b>	<b>912 670</b>	<b>793 947</b>	<b>12 657</b>	<b>806 604</b>
Achats consommés	(85 540)	(69 076)	(154 616)	(78 844)	(43 750)	(122 593)
Charges de personnel <sup>(1)</sup>	(529 431)	(2 989)	(532 420)	(447 390)	(3 185)	(450 576)
Charges externes <sup>(1)</sup>	(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	(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)
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	15 844	(861)	14 983	16 588	(1 099)	15 489
Compte de liaison	(10 659)	10 659		(10 499)	10 499	
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>72 288</b>	<b>3 044</b>	<b>75 332</b>	<b>67 070</b>	<b>1 906</b>	<b>68 976</b>
Autres produits opérationnels	2 608		2 608	7 152	127	7 280
Autres charges opérationnelles	(7 730)	(1 470)	(9 200)	(9 151)	(4 696)	(13 847)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>67 165</b>	<b>1 574</b>	<b>68 740</b>	<b>65 071</b>	<b>(2 662)</b>	<b>62 409</b>
Coût de l'endettement financier net	(23 051)	(6 457)	(29 509)	(21 435)	(7 561)	(28 996)
Autres produits et charges financiers	560	35	595	660	43	703
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>44 674</b>	<b>(4 848)</b>	<b>39 826</b>	<b>44 296</b>	<b>(10 180)</b>	<b>34 116</b>
Charges d'impôt	(14 552)	493	(14 058)	(13 120)	2 098	(11 023)
<b>Résultat net des sociétés intégrées</b>	<b>30 122</b>	<b>(4 354)</b>	<b>25 767</b>	<b>31 176</b>	<b>(8 083)</b>	<b>23 093</b>
Résultat des sociétés mises en équivalence	(496)	445	(51)	(414)	243	(170)
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>29 626</b>	<b>(3 910)</b>	<b>25 716</b>	<b>30 762</b>	<b>(7 839)</b>	<b>22 923</b>
Intérêts ne conférant pas le contrôle	1 542	30	1 571	1 099	9	1 108
<b>Résultat net part du groupe</b>	<b>28 084</b>	<b>(3 939)</b>	<b>24 145</b>	<b>29 664</b>	<b>(7 848)</b>	<b>21 816</b>
<b>Résultat par action</b>			<b>2,3535</b>			<b>2,1335</b>
<b>Résultat dilué par action</b>			<b>2,3535</b>			<b>2,1335</b>

(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.

# États financiers

## État du résultat global

En milliers d'euros	2025			2024		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>29 626</b>	<b>(3 910)</b>	<b>25 716</b>	<b>30 762</b>	<b>(7 839)</b>	<b>22 923</b>
Autres éléments du résultat global :						
Variation de la juste valeur des instruments financiers dérivés	188		188	(2 477)	(62)	(2 540)
Impôts différés sur juste valeur des instruments financiers dérivés	(49)		(49)	640	16	656
Ecart de conversion	1		1	33		33
<b>Éléments recyclables par résultat</b>	<b>140</b>		<b>140</b>	<b>(1 805)</b>	<b>(46)</b>	<b>(1 851)</b>
Ecart actuariel sur engagements de retraite	(1 817)	(0)	(1 817)	227	1	228
Impôts différés sur écarts actuariels sur engag. retraite	467		467	(62)	(1)	(63)
<b>Éléments non recyclables par résultat</b>	<b>(1 350)</b>	<b>(0)</b>	<b>(1 350)</b>	<b>166</b>	<b>(0)</b>	<b>166</b>
<b>Autres éléments du résultat global</b>	<b>(1 210)</b>	<b>(0)</b>	<b>(1 210)</b>	<b>(1 639)</b>	<b>(46)</b>	<b>(1 686)</b>
<b>Résultat global de l'exercice</b>	<b>28 416</b>	<b>(3 910)</b>	<b>24 506</b>	<b>29 123</b>	<b>(7 885)</b>	<b>21 238</b>
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

# États financiers

## Situation financière consolidée actif

En milliers d'euros	31/12/2025			31/12/2024		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
<b>Actifs non courants</b>	<b>1 101 333</b>	<b>77 207</b>	<b>1 178 539</b>	<b>1 083 096</b>	<b>80 959</b>	<b>1 164 055</b>
Goodwills	129 523	2 701	132 224	133 795	3 621	137 416
Immobilisations incorporelles	444 688		444 688	441 080		441 080
Immobilisations corporelles	135 538	64 476	200 014	96 444	67 626	164 070
Actifs financiers non courants	4 523	163	4 686	5 164	162	5 326
Titres mis en équivalence	3 801	8 248	12 049	4 297	7 804	12 100
Droits d'utilisation des contrats de location	378 135	1 081	379 216	398 337	1 431	399 768
Impôts différés actif	5 124	539	5 663	3 979	315	4 294
<b>Actifs courants</b>	<b>216 524</b>	<b>204 858</b>	<b>421 382</b>	<b>191 060</b>	<b>183 080</b>	<b>374 140</b>
Stocks et en-cours	5 699	191 988	197 687	5 247	173 759	179 006
Actifs sur contrats, clients et comptes rattachés	80 043	3 013	83 057	74 143	2 161	76 304
Autres actifs courants	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	93 120	1 706	94 827	74 303	752	75 055
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>1 317 857</b>	<b>282 065</b>	<b>1 599 922</b>	<b>1 274 156</b>	<b>264 039</b>	<b>1 538 195</b>

# États financiers

## Situation financière consolidée passif

En milliers d'euros	31/12/2025			31/12/2024		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
<b>Capitaux propres totaux</b>	<b>372 615</b>	<b>(31 117)</b>	<b>341 499</b>	<b>350 753</b>	<b>(27 186)</b>	<b>323 567</b>
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
<b>Passifs non courants</b>	<b>638 902</b>	<b>158 656</b>	<b>797 557</b>	<b>618 677</b>	<b>183 629</b>	<b>802 306</b>
Engagements de retraite et avantages assimilés	14 854	38	14 892	11 326	32	11 359
Impôts différés passifs	85 886	(2 289)	83 597	85 395	(1 850)	83 545
Emprunts et dettes financières non courants	164 637	159 008	323 645	132 755	183 086	315 841
Obligations locatives non courantes	359 890	826	360 716	379 405	1 207	380 613
Autres éléments non courants	13 635	1 073	14 708	9 796	1 153	10 949
<b>Passifs courants</b>	<b>306 340</b>	<b>154 526</b>	<b>460 866</b>	<b>304 726</b>	<b>107 595</b>	<b>412 321</b>
Provisions pour risques courantes	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	76 430	85 095	161 525	64 732	55 189	119 921
Obligations locatives courantes	60 978	381	61 359	59 696	371	60 067
Autres passifs courants	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	
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>1 317 857</b>	<b>282 065</b>	<b>1 599 922</b>	<b>1 274 156</b>	<b>264 039</b>	<b>1 538 195</b>

# États financiers

## Tableau des flux de trésorerie

En milliers d'euros	2025			2024		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
<b>Opérations d'activités</b>						
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			91 645			91 808
• Coût de l'endettement financier net			29 509			28 996
• Charges d'impôt			14 058			11 023
• Plus ou moins-values de cession			(13)			(626)
• Dividendes reçus			(22)			(203)
• Autres produits et charges			(868)			(5 933)
<b>Marge brute d'autofinancement avant coût de l'endettement net et impôt</b>	<b>152 223</b>	<b>7 803</b>	<b>160 026</b>	<b>143 663</b>	<b>4 324</b>	<b>147 987</b>
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>	<b>(9 791)</b>	<b>(36 657)</b>	<b>(46 448)</b>	<b>(1 266)</b>	<b>(22 495)</b>	<b>(23 761)</b>
• Stocks	(2 557)	(39 563)	(42 120)	(2 067)	(31 923)	(33 990)
• Créances	(5 674)	(2 823)	(8 497)	(20 951)	6 554	(14 396)
• Dettes	(1 560)	5 728	4 168	21 751	2 874	24 625
<b>Impôt décaissé</b>	<b>(13 826)</b>	<b>(334)</b>	<b>(14 159)</b>	<b>(13 514)</b>	<b>(273)</b>	<b>(13 787)</b>
<b>Flux nets de trésorerie générés par l'activité</b>	<b>128 606</b>	<b>(29 187)</b>	<b>99 419</b>	<b>128 882</b>	<b>(18 443)</b>	<b>110 439</b>
<b>OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>						
Acquisition d'immobilisations incorporelles			(1 908)			(1 345)
Acquisition d'immobilisations corporelles			(11 127)			(10 818)
Acquisition d'actifs financiers non courants			(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			408			405
Dividendes reçus			22			203
Trésorerie nette sur acquisition et cession de filiales			(1 545)			(13 764)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>	<b>(14 023)</b>	<b>(162)</b>	<b>(14 184)</b>	<b>(22 523)</b>	<b>(1 199)</b>	<b>(23 722)</b>

# États financiers

## Tableau des flux de trésorerie (suite)

En milliers d'euros	2025			2024		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
<b>OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>						
Acquisition d'immobilisations incorporelles			(1 908)			(1 345)
Acquisition d'immobilisations corporelles			(11 127)			(10 818)
Acquisition d'actifs financiers non courants			(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			408			405
Dividendes reçus			22			203
Trésorerie nette sur acquisition et cession de filiales			(1 545)			(13 764)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>	<b>(14 023)</b>	<b>(162)</b>	<b>(14 184)</b>	<b>(22 523)</b>	<b>(1 199)</b>	<b>(23 722)</b>
<b>OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>						
Dividendes versés aux minoritaires			(1 149)			(851)
Dividendes versés aux actionnaires de la mère			(6 671)			(6 136)
Augmentation de capital			(0)			
Actions propres et autres éléments non courants						
Emissions d'emprunts désintermédiés			33 000			32 500
Emissions d'emprunts bancaires			25 277			18 250
Augmentation des dettes financières diverses			15 881			3 883
Remboursement des emprunts désintermédiés			-			-
Remboursement des emprunts bancaires			(38 636)			(43 748)
Remboursement des obligations locatives			(59 095)			(59 353)
Remboursement des dettes financières diverses			(5 110)			(4 767)
Coût financier décaissé			(29 018)			(28 580)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement</b>	<b>(95 837)</b>	<b>30 316</b>	<b>(65 521)</b>	<b>(107 190)</b>	<b>18 388</b>	<b>(88 802)</b>
Trésorerie à l'ouverture	74 277	739	75 016	75 107	1 993	77 100
Trésorerie à la clôture	93 024	1 706	94 730	74 277	739	75 016
<b>VARIATION DE TRÉSorerie</b>	<b>18 747</b>	<b>967</b>	<b>19 714</b>	<b>(831)</b>	<b>(1 254)</b>	<b>(2 084)</b>

# États financiers

## Variations des capitaux propres consolidés

En milliers d'euros	Nombre Actions	Capital social	Primes d'émission	Actions Propres	Réserves et résultat	Capitaux propres groupe	Intérêts ne conférant pas le contrôle	Capitaux propres totaux
<b>Situation au 31/12/2023</b>	<b>10 709 416</b>	<b>21 419</b>	<b>99 590</b>	<b>(14 600)</b>	<b>192 826</b>	<b>299 235</b>	<b>9 281</b>	<b>308 516</b>
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 <sup>(1)</sup>	-	-	-	-	(6 136)	(6 136)	(851)	(6 987)
<b>Total des transactions avec les actionnaires</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(96)</b>	<b>(5 457)</b>	<b>(5 553)</b>	<b>(634)</b>	<b>(6 186)</b>
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)
<b>Résultat global</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>20 124</b>	<b>20 124</b>	<b>1 113</b>	<b>21 238</b>
<b>Situation au 31/12/2024</b>	<b>10 709 416</b>	<b>21 419</b>	<b>99 590</b>	<b>(14 695)</b>	<b>207 494</b>	<b>313 807</b>	<b>9 760</b>	<b>323 567</b>
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 <sup>(1)</sup>	-	-	-	-	(6 671)	(6 671)	(1 149)	(7 820)
<b>Total des transactions avec les actionnaires</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 555</b>	<b>(8 035)</b>	<b>(6 480)</b>	<b>(95)</b>	<b>(6 575)</b>
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)
<b>Résultat global</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>22 924</b>	<b>22 924</b>	<b>1 582</b>	<b>24 506</b>
<b>Situation au 31/12/2025</b>	<b>10 709 416</b>	<b>21 419</b>	<b>99 590</b>	<b>(13 140)</b>	<b>222 383</b>	<b>330 252</b>	<b>11 247</b>	<b>341 499</b>

(1) L'Assemblée Générale du 19 juin 2024 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.

# Glossaire

Quelques termes à bien connaître

# Glossaire

**BFR** : Besoin de Fonds de Roulement

**CA** : Chiffre d'Affaires

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

**Cash Flow libres** : voir FCF

**CHIR** : Chirurgie

**Croissance organique** : Correspond à la variation du chiffre d'affaires : entre N-1 et N des établissements existants en N-1, entre N-1 et N des établissements ouverts en N-1 ou en N, entre N-1 et N des établissements restructurés au cahier des charges LNA Santé ou dont la capacité a augmenté en N-1 ou en N, sur N par rapport à la période équivalente en N-1 des établissements acquis en N-1

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

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

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

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

**Ehpad** : Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes

**Établissements en régime de croisière** : Immobilier agrandi (si besoin) et remis à neuf, avec 100% de sa capacité autorisée / Organisation humaine et méthode de gestion aux standards du Groupe

**Établissements en restructuration ou en phase d'ouverture** : Établissements repris ou ouverts depuis environ 1 an / Travaux en cours de rénovation et/ou agrandissement / Mise en œuvre des standards du Groupe

**FCF ou Free Cash Flow ou Flux de Trésorerie Libres** : Flux d'activité diminué des capex de maintien et du coût financier payé

# Glossaire

**Gearing Exploitation** : Ratio de la Dette Financière Nette d'Exploitation sur les fonds propres d'Exploitation ajustés. Les fonds propres d'Exploitation ajustés représentent les fonds propres consolidés de l'activité Exploitation, hors impacts IFRS16, augmentés des impôts différés passifs d'Exploitation, hors impacts IFRS16, liés principalement à la valorisation des actifs incorporels d'Exploitation

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

**HAD** : Hôpital A Domicile

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

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

**Levier financier, Levier d'endettement Exploitation** :  $(\text{Dette Nette Exploitation} / \text{EBITDA Exploitation hors IFRS16})$  mesure la capacité de l'entreprise à rembourser sa dette. Il exprime en combien d'années l'entreprise est capable de rembourser sa dette au moyen de son EBITDA

**MEE** : Mise En Equivalence

**MOC** : Marge Opérationnelle Courante

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

**MS** : Médico-Social

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

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

**PRS** : Plan Régional de Santé

**PSY** : Clinique Psychiatrique

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

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

**ROC** : Résultat Opérationnel Courant

**ROP** : Résultat Opérationnel

**RSE** : Responsabilité Sociétale des Entreprises

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

**TCMA** : Taux de Croissance Moyen Annuel

**TO** : Taux d'Occupation

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