



Résultats semestriels 2026



01

LNA SANTÉ

02

RÉSULTATS SEMESTRIELS 2026

03

PERSPECTIVES





01

LNA Santé

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



465,1 M€

DE CA EXPLOITATION



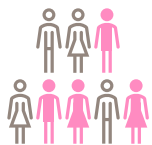
92

ÉTABLISSEMENTS



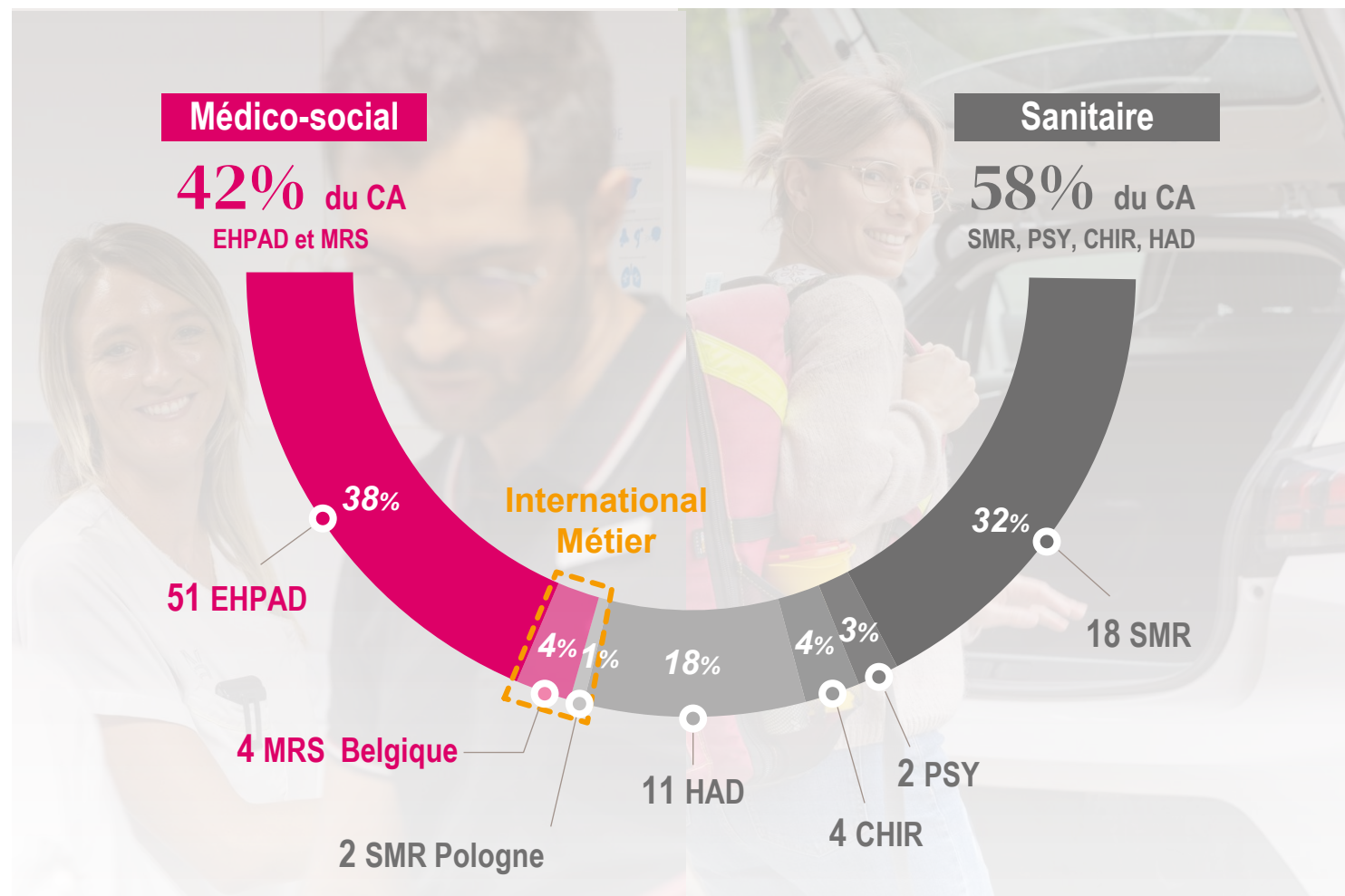
11 000

PATIENTS/RÉSIDENTS
chaque jour



+ de 10 000

SALARIÉS



Données au 30/06/2026

Chiffres clés



CA Exploitation

465 M€

+ **8,0 %** var 26/25



Marge EBITDA croisière

10,6 %

+ **46 pb** var 26/25



EBIT Exploitation

35,4 M€

+ **8,4 %** var 26/25



RNpg Exploitation

14,9 M€

+ **8,3 %** var 26/25



Dette Nette

413 M€

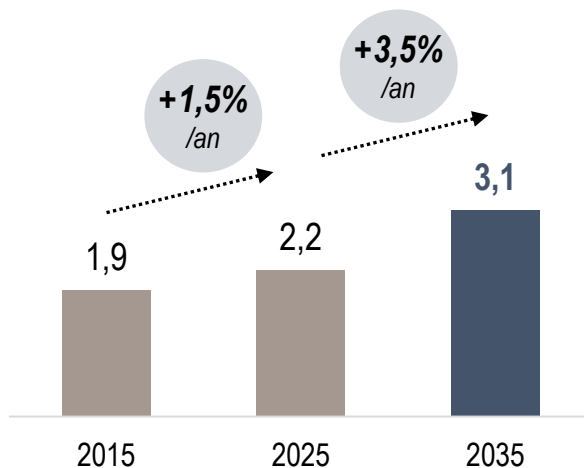
dont **123 M€** de Dette Exploitation :
x 1,6 EBITDA au 30 juin 2026
Limite autorisée x 4,25

Une entreprise en croissance sur des marchés porteurs

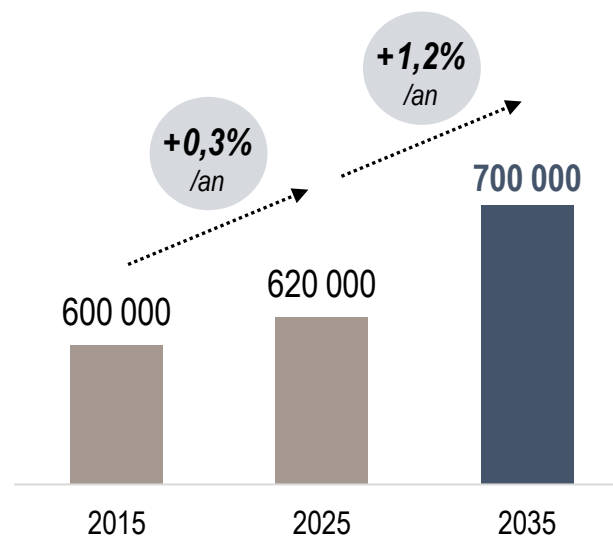
EHPAD



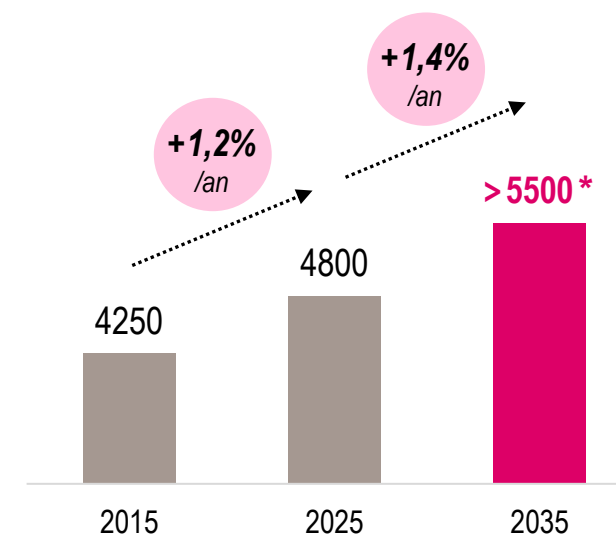
personnes âgées de + 85 ans
(en millions)



Nb lits d'EHPAD
Marché français



Nb lits d'EHPAD
LNA Santé



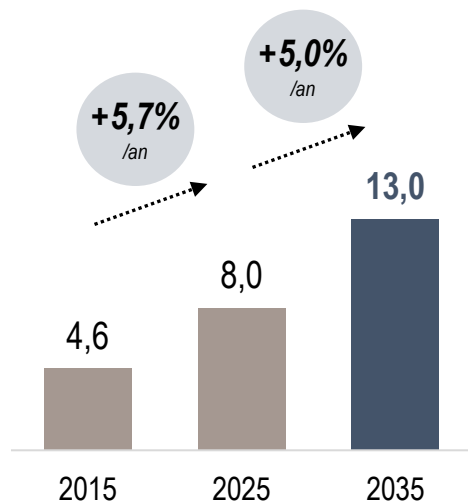
* développement du parc existant hors nouveaux établissements en croissance externe

Une entreprise en croissance sur des marchés porteurs

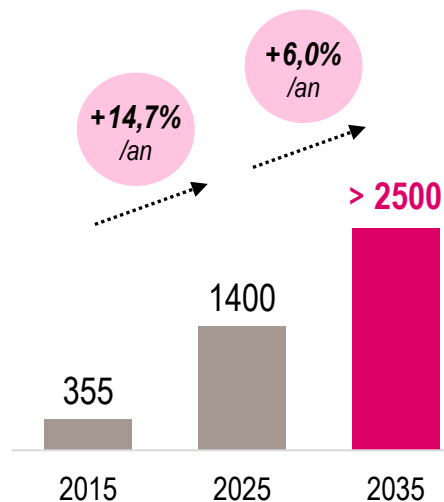
HAD



Nb journées
(en millions)



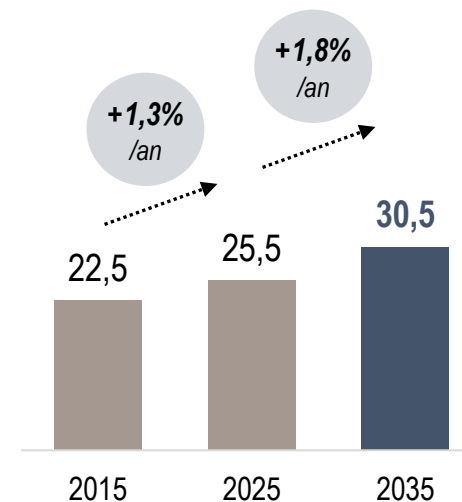
Nb moyen de patients
HAD LNA Santé



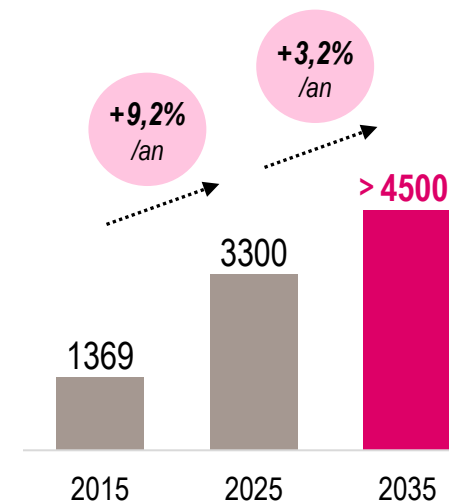
SMR / PSY / CHIR



Nb de patients avec
une maladie chronique
(en millions)



Nb de patients LNA Santé
en clinique SMR/PSY



* développement du parc existant hors nouveaux établissements en croissance externe

Faits marquants
GE#3
du 1er semestre



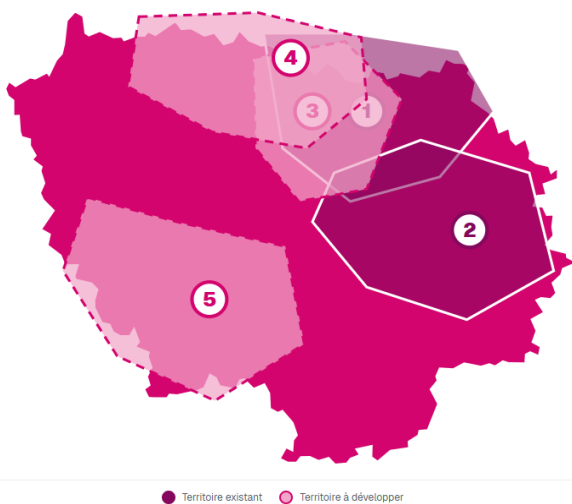
Les 6 axes stratégiques



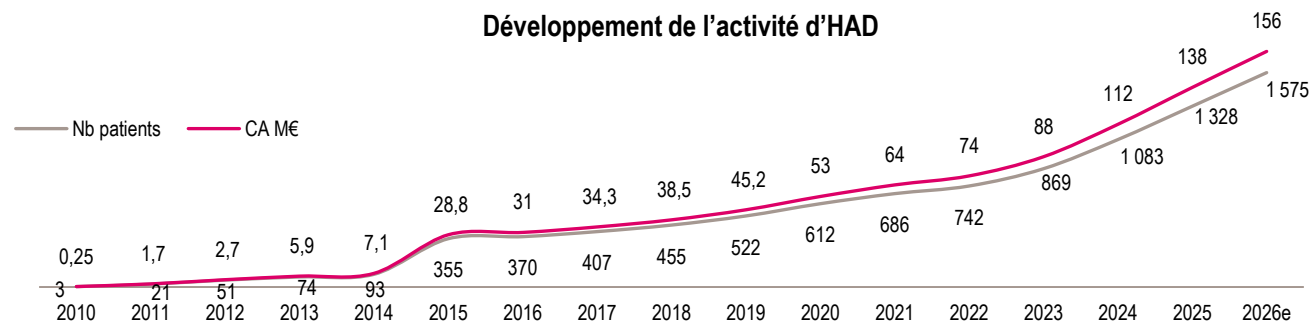
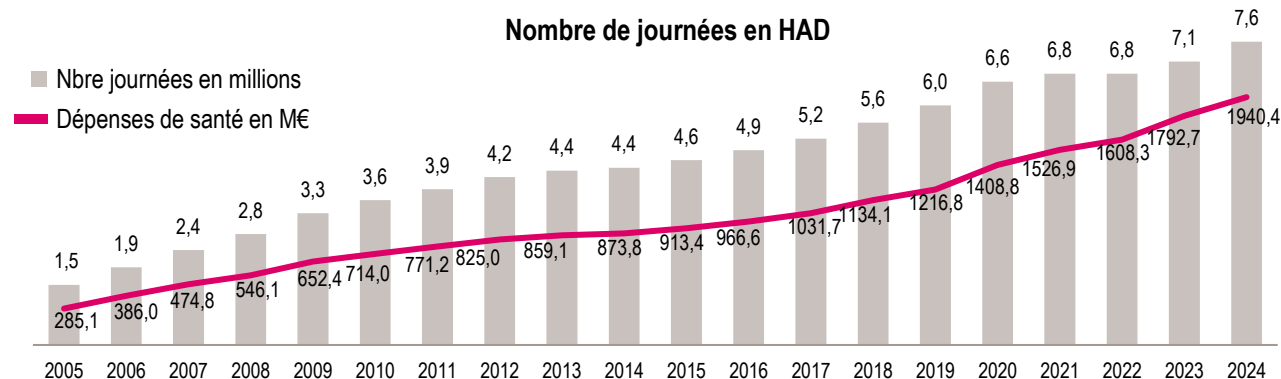
Quelques illustrations de transformations de l'offre : des offres de santé d'expertise et de proximité

OUVERTURES PRÉVUES DE NOUVELLES EXTENSIONS HAD EN ÎLE-DE-FRANCE

(rééducation, transfusion sanguine, chimiothérapie, soins non programmés) et de nouveaux territoires "L'hôpital partout pour tous"



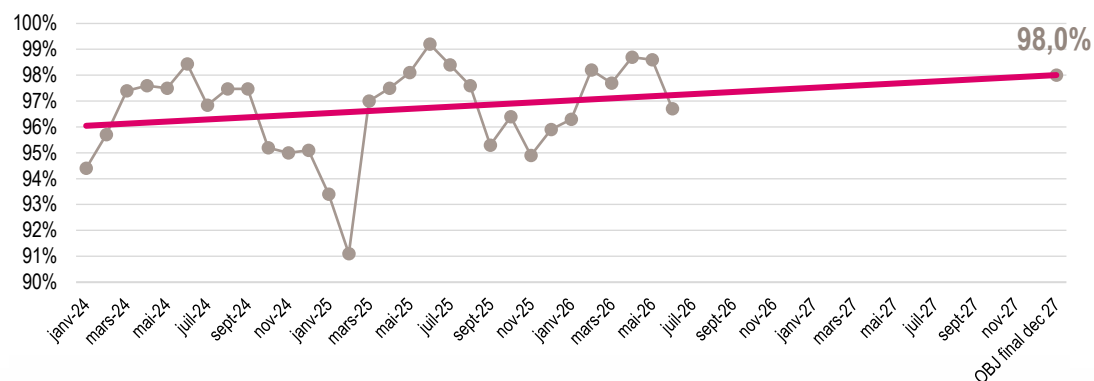
CROISSANCE DES HAD LNA SANTÉ BEAUCOUP PLUS RAPIDE QUE CELLE DU SECTEUR



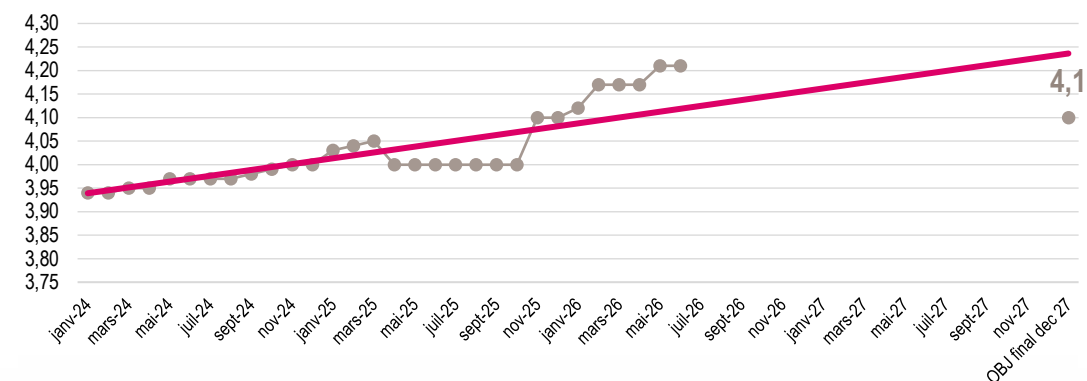
Atterrissage des indicateurs GE3

- Des indicateurs qui évoluent positivement vers la guidance

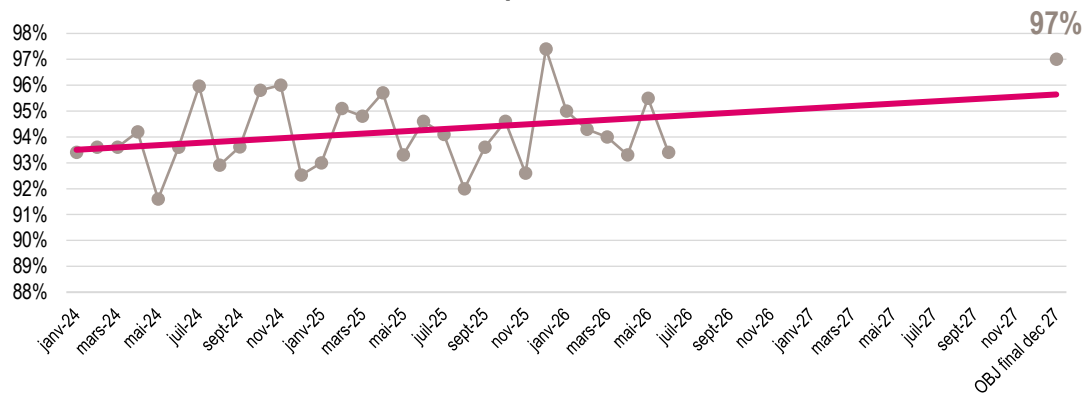
Taux de satisfaction des patients en HAD



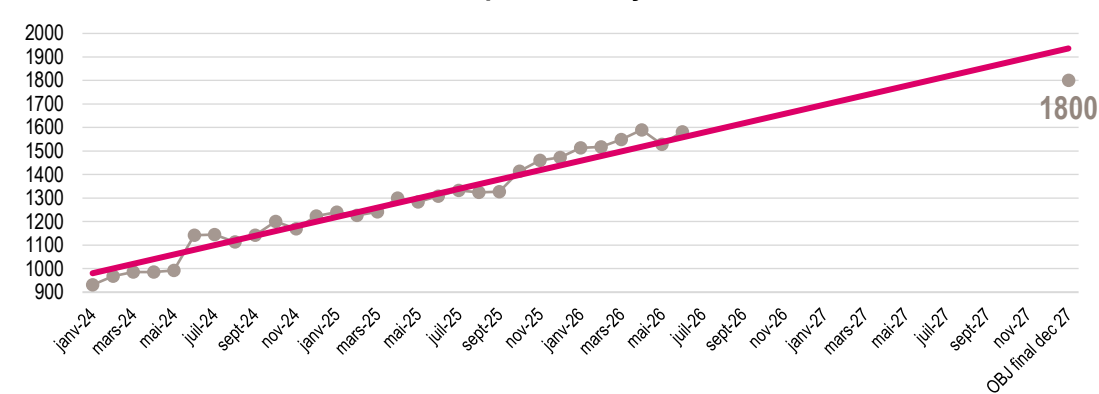
Note Google



Taux de satisfaction des patients en SAN SMR/MCO/PSY

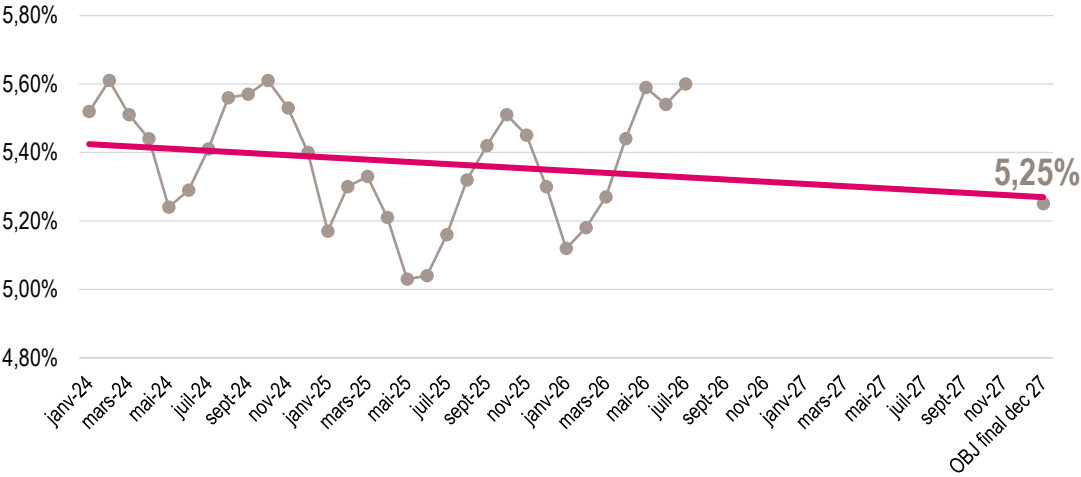


Nombre de patients moyen en HAD



Atterrissage des indicateurs GE3

Taux d'absentéisme restreint < 6 mois des CDI,
12 mois glissants

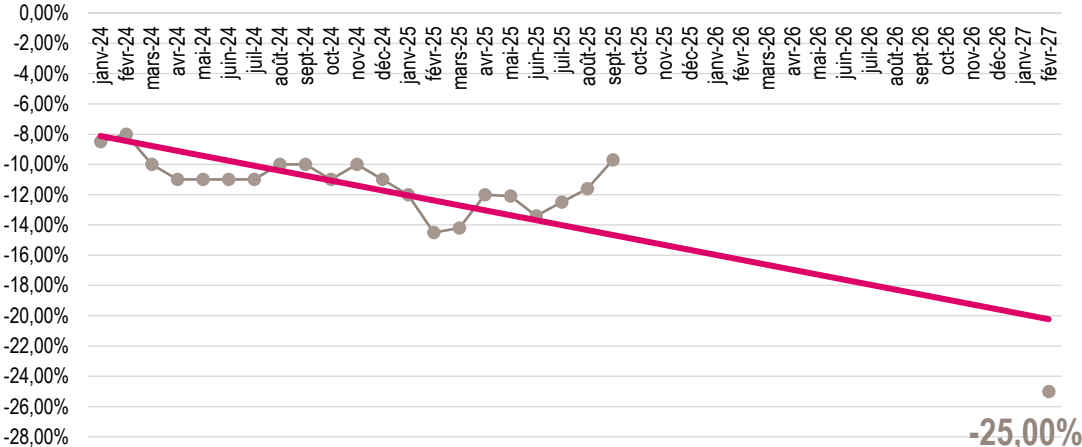


5,5%
janv. 2024



5,25%
objectif final
déc. 2027

% d'économie d'énergie réalisé par les établissements
par rapport à 2021
(corrigée des variations climatiques)



-8,5%
janv. 2024



-25,0%
fév. 2027

Des EHPAD plus domiciliaires



**UN CAHIER DES CHARGES
IMMOBILIER REVU EN EHPAD**

**DES LIEUX PLUS OUVERTS
SUR LEUR TERRITOIRE**

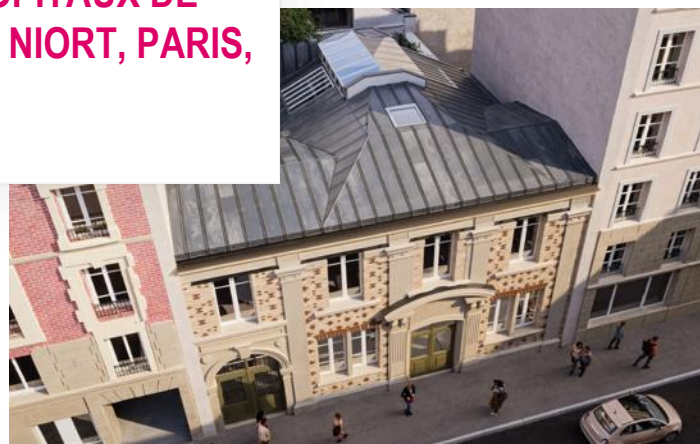
**MISE EN PLACE DES
TENUES CIVILES**



Exploration de nouvelles offres en sanitaire



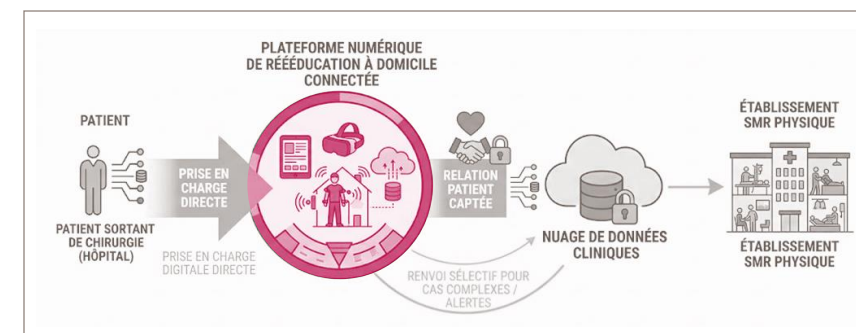
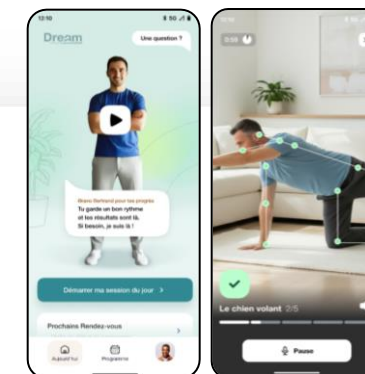
LANCEMENT DE 3 HÔPITAUX DE JOUR AUTONOMES : NIORT, PARIS, SERRIS



CRÉATION D'UNE UNITÉ D'HAD DE JOUR EN VAL DE LOIRE



PROJET DREAM : PHASE EXPÉRIMENTATION DANS 4 SMR



Nos immeubles face à la transition environnementale

- Modèle de construction ou rénovation systématique constamment amélioré et enrichi de certifications qui permettent de maintenir un outil immobilier performant y compris face au réchauffement climatique

**CAHIER DES CHARGES
IMMOBILIER ET
CERTIFICATION HQE**



**DE 1^{RES} CONCRÉTISATIONS
À NANTES, CABESTANY ET
WASQUEHAL**





02

Résultats semestriels 2026

Des objectifs tenus...



Objectifs 2026



Réalisés S1 2026

CA Exploitation annuel : 925 M€	>	465,1 M€, +8,0%
Croissance organique : + 5,0%	>	+7,0%
Marge EBITDA⁽¹⁾ régime de croisière entre 10% et 10,5%	>	10,6% (+46 pb vs S1 2025)
Résultat Opérationnel Exploitation en croissance	>	35,4 M€, +8,4%
Résultat Net PG Exploitation en croissance	>	14,9 M€, +8,3%
Cash-flows libres Exploitation > 50 M€	>	22,6 M€, -2%
Levier Exploitation ⁽²⁾ < 2,0 x	>	1,60 x

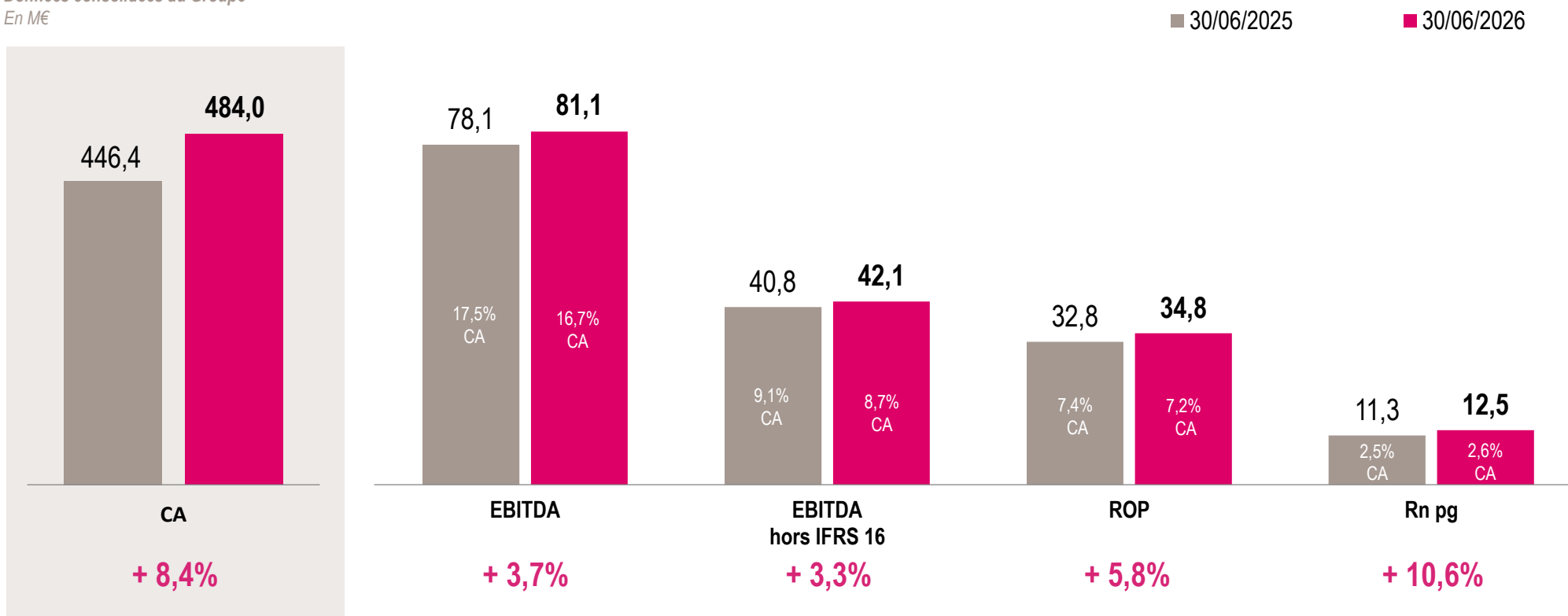
⁽¹⁾ Hors IFRS16 ⁽²⁾ ratio EBITDA Exploitation hors IFRS16 / Dette Nette Exploitation hors dettes locatives IFRS16

... assurant le maintien de performances solides

Résultats en progression

- Hausse de l'activité de tous les métiers, plus marquée en secteur Sanitaire
- Progression de l'EBITDA hors IFRS 16 (+3,3 %) et du ROP consolidé (+5,8 %), ralentie par la croissance immobilière sans marge
- Résultat Net part du groupe en hausse à 12,5 M€ (+10,6 %), soutenue par la maîtrise du résultat financier

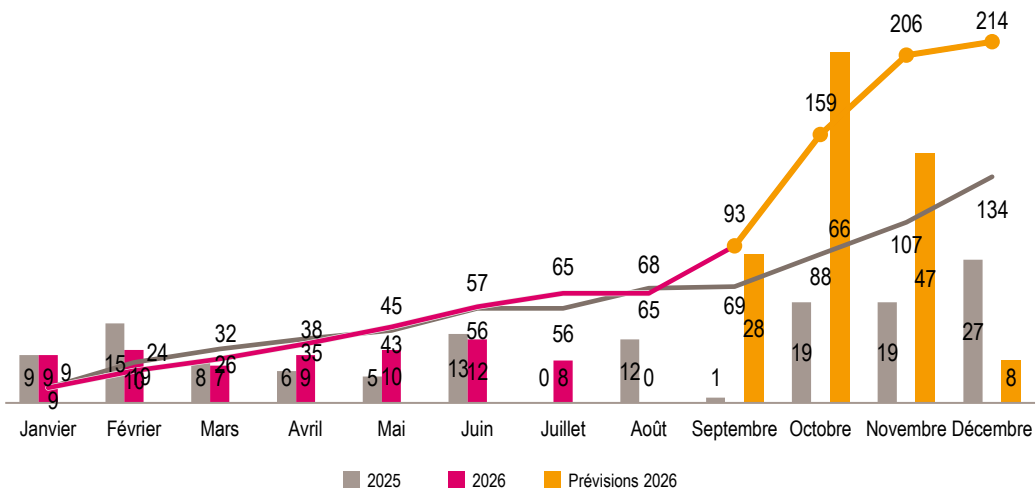
Données consolidées du Groupe
En M€



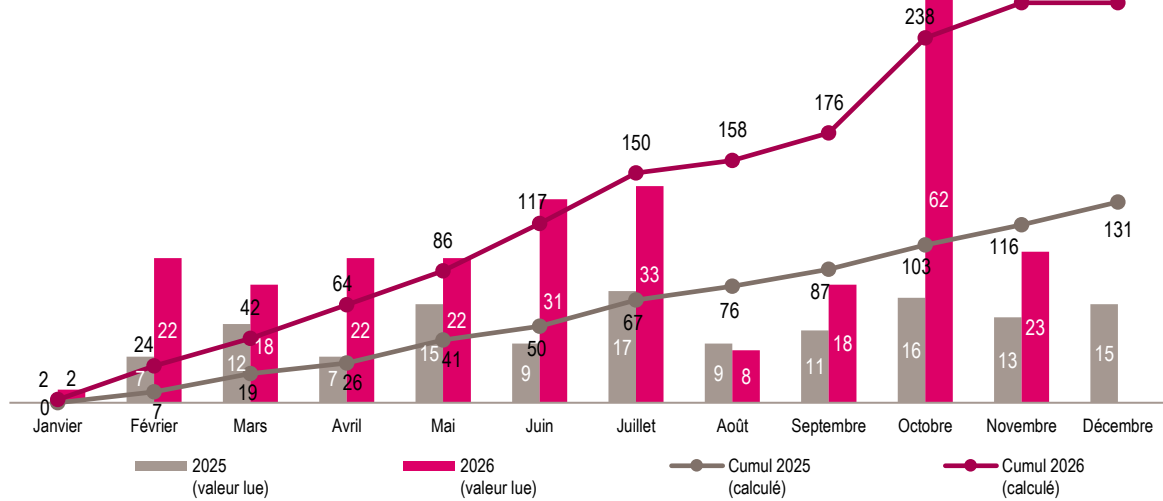
Activité Immobilière en accélération

Dynamique soutenue des ventes en Loueur Meublé (LM) en 2026 vs 2025

Nb de lots actés LNA



Nb de lots réservés LNA



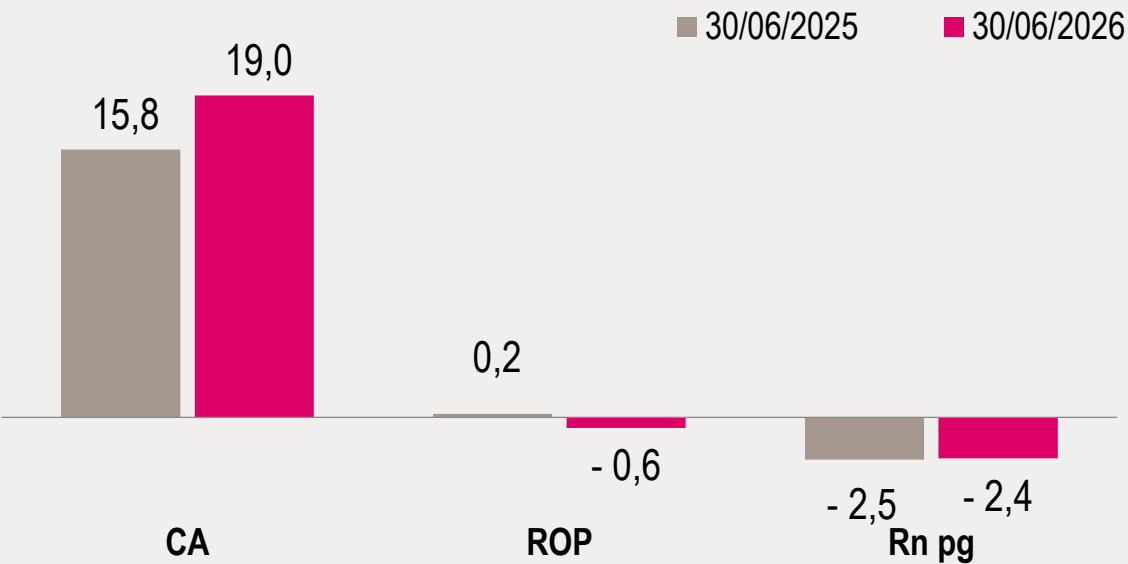
- Reprise des volumes de vente en LM depuis fin 2024
- Accélération des volumes de vente en LM sur le 2^e quadrimestre 2025
- Retour des réseaux institutionnels de vente en LM sur les actifs immobiliers exploités par des opérateurs de santé solides :
 - Risque d'image dissipé
 - Distinction fondamentale de l'Offre Santé vs l'Offre Résidences Sénior
 - Accélération des mises en vente pour animer l'ensemble du marché

Lots chambres	S1 2024	S1 2025	S1 2026
Lots vendus	12	56	57
Lots réservés	37	50	117

Activité Immobilière dynamique

- **Activité immobilière en accélération**, alimentée par la dynamique des réservations de lots
- **Croissance de 20% du chiffre d'affaires Immobilier** et de 59% des cessions en intégrant l'opération en CBI
- **Activité sans marge**, facturée à prix coûtant dans l'intérêt de l'Exploitation, avec un ROP de -0,6 M€

Données consolidées du secteur Immobilier
En M€



Répartition du CA Immobilier

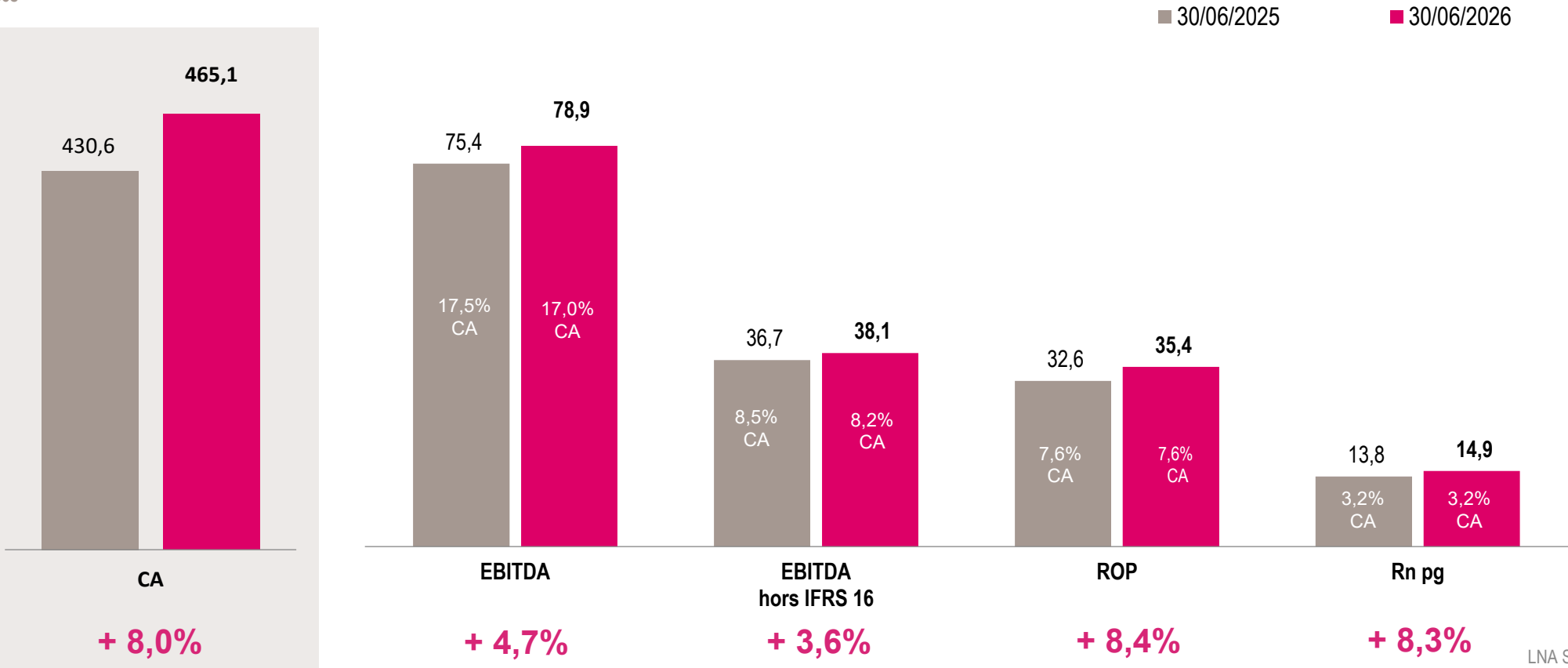
en M€	S1 2025	S1 2026
Constructions et rénovations	15,6	15,4
Revente de lots	0,2	3,5
Total chiffre d'affaires	15,8	19,0
Chiffre d'affaires + crédit-bail immo.	15,8	25,2 +59%

Décomposition du ROP en M€	30/06/2026
Marge sur avancement de promotion immobilière	0,6
Marge de portage des immobiliers	1,7
Frais de structure	(0,9)
Ajustement des valeurs d'actifs	(2,0)
Résultat opérationnel	(0,6)

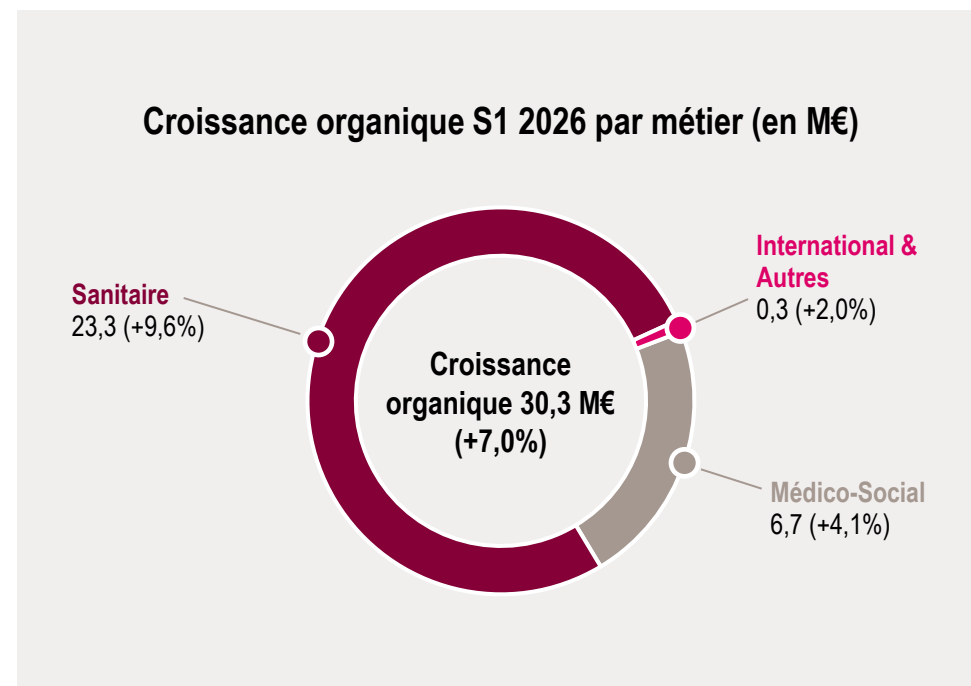
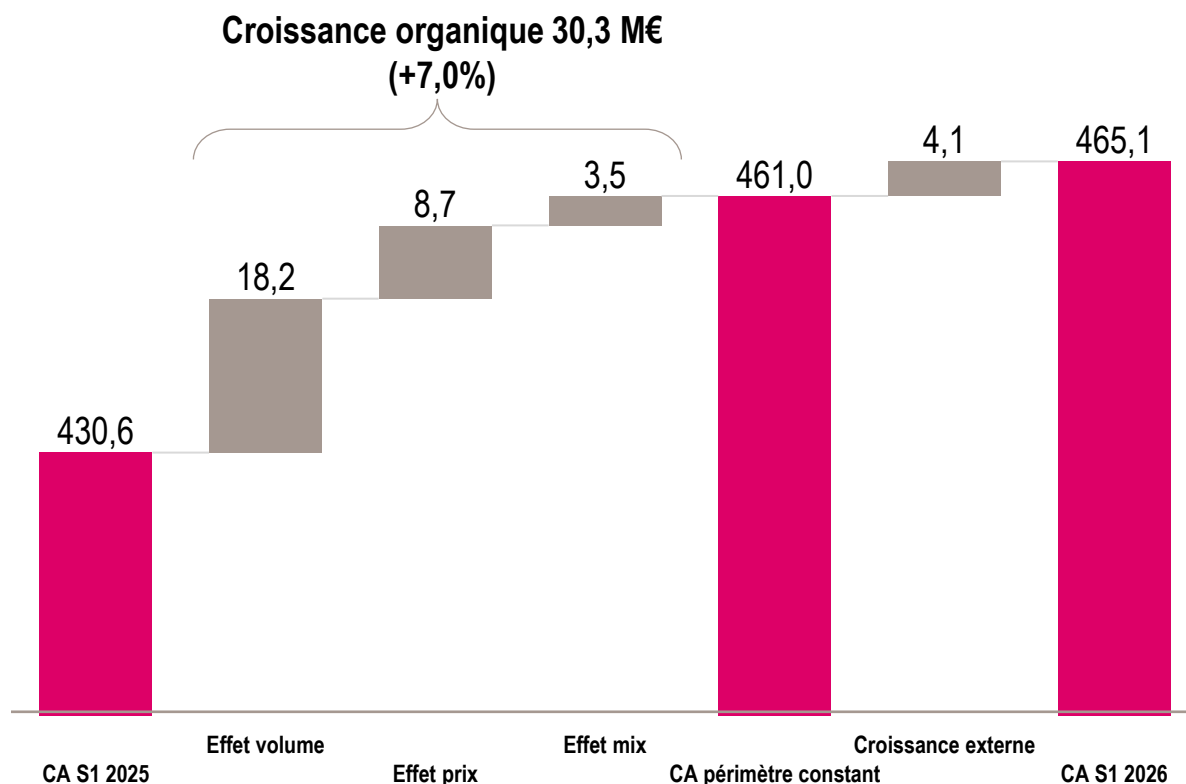
Exploitation : croissance et performance

- Hausse de l'EBITDA hors IFRS 16 de + 3,6%, portée par les HAD et EHPAD
- Progression du ROP de + 8,4%, avec une marge opérationnelle stable à 7,6% du CA
- Résultat net de 14,9 M€ en hausse de + 8,3%, générant une marge nette résiliente à 3,2%

Données consolidées
En M€,



Progression du chiffre d'affaires Exploitation : + 8,0%



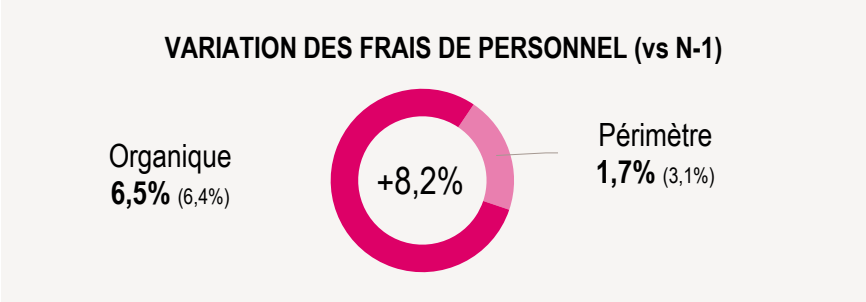
- CA Exploitation : 465,1 M€ (+8,0%), porté par une **croissance organique de +7,0%**, dont 60% d'effet volume
- **Retour de la croissance externe** avec une 1^{ère} contribution de 4,1 M€ sur le semestre
- **Dynamique en Sanitaire France des soins ambulatoires et à domicile**, en croissance globale de +9,6%
- **Solidité du Médico-Social France** grâce au **taux d'occupation** de 93,5%, pour une croissance organique de +4,1%

Solidité de l'EBITDA Exploitation

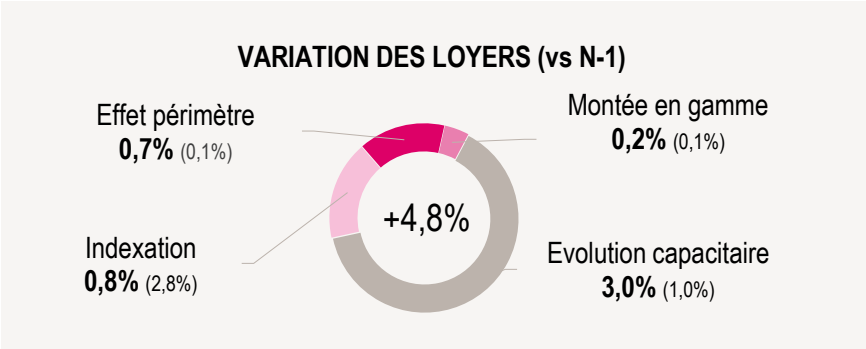
EN M€,	30/06/2026	30/06/2025	VARIATION
Chiffre d'affaires	465,1	430,6	+ 8,0%
Achats et charges externes	-80,5	-79,3	+ 1,4%
Charges de personnel	-282,0	-260,6	+ 8,2%
% du chiffre d'affaires	-60,6%	-60,5%	- 13 pb
Impôts et taxes	-23,0	-20,4	+ 12,5%
Autres charges et produits	-0,7	5,1	- 113,4%
EBITDA	78,9	75,4	+ 4,7%
Marge d'EBITDA	17,0%	17,5%	- 53 pb
Loyers	-48,6	-46,4	+ 4,8%
% du chiffre d'affaires	-10,5%	-10,8%	+ 32 pb
Autres retraitements IFRS 16	7,8	7,8	+ 0,3%
EBITDA hors IFRS 16 (après loyers)	38,1	36,7	+ 3,6%
Marge d'EBITDA hors IFRS 16	8,2%	8,5%	- 34 pb

EBITDA en progression de + 4,7% | Marge d'EBITDA après loyers de 8,2%

- Achats et charges externes en augmentation limitée du fait d'une gestion rigoureuse et de reclassements de dépenses entre achats et autres charges et produits
- Charges de personnel (y compris intérim et personnel libéral) en variation de +8,2%, intégrant une évolution organique (+6,5%) en ligne avec la croissance organique de l'activité Exploitation (+7,0%)



- Loyers en variation de + 4,8% avec une indexation de 0,8%



Solide marge d'EBITDA face aux efforts de transformation

Exploitation par secteur	30/06/2025	Holding	Médico-Social France	Sanitaire France	Sanitaire - Croisière	Sanitaire - Restructuration	International Métier	30/06/2026
Variation du CA	430,6	0,3	10,4	23,3	25,5	-2,2	0,4	465,1
Variation de l'EBITDA hors IFRS 16	36,7	0,4	1,5	-0,4	3,8	-4,2	-0,2	38,1
Variation de la marge	8,53%	9 pb	15 pb	-53 pb	41 pb	-94 pb	-5 pb	8,18%

- 34 pb

- Variation de la marge de -34 pb à 8,18% intégrant l'effet des **restructurations au sein du parc de cliniques SMR**

Holding (+9 pb)
grâce aux efforts d'efficience initiés sur le siège

Médico-Social France (+15pb)
Les indexations tarifaires et l'amélioration de l'occupation contribuent à une légère relution de la marge

Sanitaire France (-53 pb)
- SMR / PSY / Chir : retrait de la marge de -99 pb dont -94 pb en provenance des restructurations plus lourdes en 2026 qu'en 2025 dans un contexte de faible indexation des tarifs et de besoin de rééquilibrage de la réforme tarifaire
- HAD : impact favorable de la croissance en volume pour +46 pb, se reportant dans le segment croisière

International Métier (-5 pb)
Impact limité lié au poids du secteur, intégrant l'augmentation des salaires en Belgique et le retard d'occupation en Pologne

Régime de croisière : au cœur de la performance

Un modèle de transformation de l'offre exigeant, bâti pour durer

Amélioration de la marge d'EBITDA hors IFRS 16 à 10,6% sur le parc mature (86% des lits en croisière) grâce au taux d'occupation des EHPAD et à l'accroissement des volumes en HAD

La marge des autres établissements à - 1,1%, intègre l'impact des cliniques SMR en restructuration ; pour rappel, l'exercice 2025 bénéficiait également d'effets de régularisation tarifaire non reconductible

Potentiel de marge de + 11,7 points entre les 2 segments, activable grâce à la transformation en cours de l'offre de santé

CAPEX de maintien limités à 1,3% du CA sur le parc en croisière pour un taux d'effort sur EBITDA de 11,9% en deçà de la guidance LNA de 20% favorisée par un **faible avancement des CAPEX à mi-année**

En M€	RÉGIME DE CROISIÈRE		AUTRES ETABLISSEMENTS	
	30/06/2026	30/06/2025	30/06/2026	30/06/2025
PARC				
• Nombre d'établissements / Total	75/92	73/87	17/92	14/87
• Nombre de lits	9 403	8 802	1 542	1 238
CA Exploitation	404,5	372,1	57,0	54,9
• EBITDA des établissements	80,1	73,8	2,0	5,2
• Marge d'EBITDA	19,8%	19,8%	3,5%	9,5%
EBITDA hors IFRS 16 des établts	42,7	37,6	-0,6	3,6
Marge d'EBITDA hors IFRS 16	10,6%	10,1%	- 1,1%	6,6%
CAPEX	5,1	5,2	1,5	2,1
CAPEX / CA	1,3%	1,4%	2,7%	3,7%
Taux d'effort : CAPEX / EBITDA hors IFRS16	11,9%	13,8%	n/a	58%

≠ 11,7 points

Résultat Net d'Exploitation : croissance et robustesse

Activité Exploitation

En M€, yc IFRS 16

	30/06/2026	30/06/2025	VARIATION
Résultat Opérationnel Courant	36,2	33,4	+ 8,2%
Marge Opérationnelle Courante (MOC)	7,8%	7,8%	+ 1 pb
Résultat opérationnel	35,4	32,6	+ 8,4%
Résultat financier	-12,0	-11,3	+ 6,2%
Résultat avant impôt	23,3	21,3	+ 9,5%
Charge d'impôt	-7,4	-6,4	+ 16,1%
Taux d'IS apparent	31,7%	29,9%	+ 179 pb
Quote-Part de résultat des MEE	-0,2	-0,3	- 33,3%
Résultat net d'ensemble	15,7	14,6	+ 7,5%
Résultat net part du groupe	14,9	13,8	+ 8,3%
Marge nette en % du CA	3,2%	3,2%	+ 1 pb

Solidité de la marge nette à 3,2% du CA

Résultat opérationnel de 35,4 M€ en hausse de + 8,4% intégrant en 2026 des frais de développement pour -0,5 M€

Charge financière en hausse contenue de + 6,2% en lien avec la légère hausse de la dette et un résultat de change déficitaire au 1^{er} semestre (impact de -0,4 M€)

Résultat avant impôt de 23,3 M€ en progression de + 9,5% suivant la dynamique du résultat opérationnel

Taux d'impôt Société à 31,7% (+ 1,8 pt) du fait des déficits non activés sur le S1 2026 plus élevés que l'an passé

Hausse du Résultat Net pg de + 8,3% à 14,9 M€, avec une marge nette résiliente à 3,2% du CA

Résilience des Cash-Flows libres

	30/06/2026	30/06/2025
Trésorerie d'Ouverture	94,7	75,0
Cash-Flows libres ⁽¹⁾	22,6	23,1
<i>Dont Exploitation</i>	22,6	23,1
<i>Dont Immobilier</i>	0,0	0,0
Variation de BFR ⁽²⁾	-26,9	-29,7
<i>Dont Exploitation</i>	-12,9	-16,6
<i>Dont Immobilier</i>	-14,0	-13,0
Investissements Développement ⁽³⁾	-9,6	-2,4
Var. des dettes financières brutes	19,1	7,5
Var. de la dette non cash (instru. fin. & CBI) ⁽⁴⁾	-7,1	-2,9
Dividendes et autres éléments cash	-3,6	-2,7
Trésorerie de Clôture	89,3	68,0

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

- (1) Cash-flows libres de 22,6 M€ reposant sur un EBITDA en amélioration de +3,3% à 42,1 M€, en léger retard sur la guidance de cash-flows fixée à 50 M€ pour la totalité de l'année 2026
- (2) en présence d'une variation de BFR importante de -26,9 M€
 - Dont -12,9 M€ en Exploitation liés à la hausse des volumes d'activité en HAD et à l'apurement des dettes sur une opération de restructuration interne,
 - Dont -14,0 M€ d'origine immobilière liés à l'avancement des programmes en cours, et financés par une émission de dettes immobilières de 18,9 M€
- (3) Investissements de développement Exploitation pour 9,6 M€ comprenant l'acquisition de la part minoritaire du SMR du Cap Horn et la reprise de 2 fonds de commerce d'EHPAD au 1^{er} mars 2026
- (4) Variation de la dette non cash liée à la prise en crédit-bail d'un bâtiment d'HAD

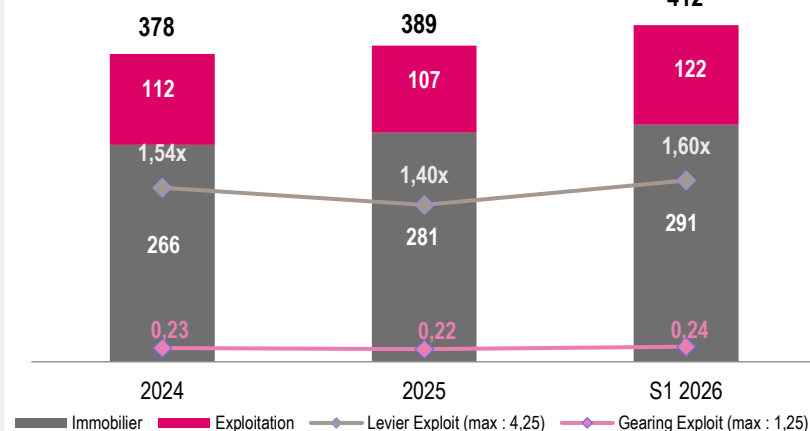
Trésorerie à la clôture de 89 M€ renforcée par des capacités de tirage du RCF, portant la liquidité à plus de 200 M€ pour poursuivre le projet #GE3

Structure de l'endettement

Endettement à prépondérance immobilière

avec la transformation du parc

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



Dette immobilière évoluant au rythme de la transformation, sans concession sur la remise à neuf

Dette d'Exploitation en hausse sous l'effet de la variation du BFR et des acquisitions de la période

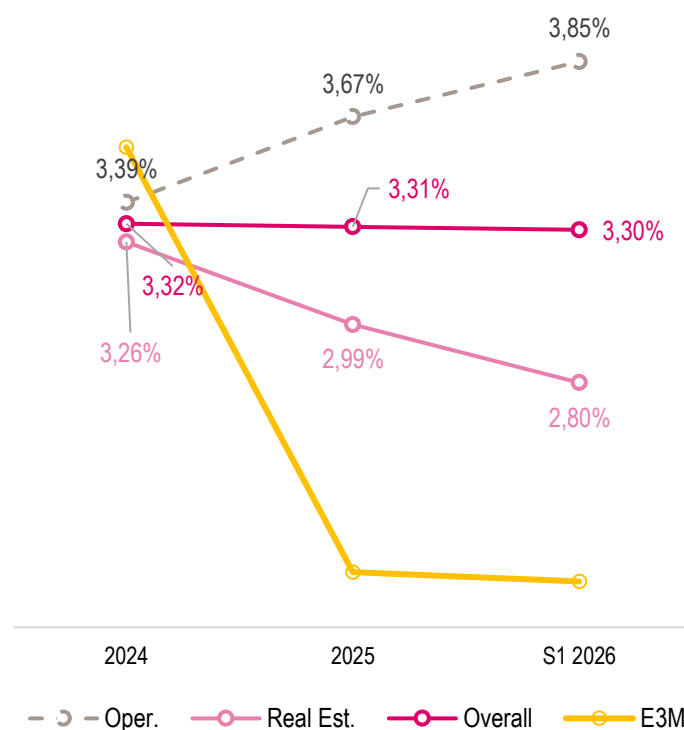
Ratios de crédit Exploitation flexibles

- Levier de 1,60 vs 4,25*
- Gearing de 0,24 vs 1,25*

* plafond autorisé

Coût de l'endettement maîtrisé

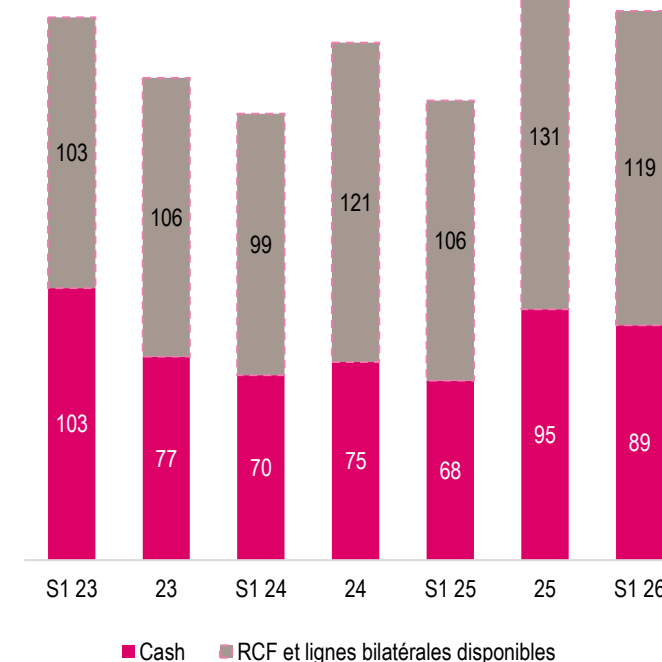
malgré l'arrivée à échéance de couvertures à faible coût



Des liquidités sécurisées

supérieures à 200 M€

Liquidités disponibles (M€)





03

Perspectives



Des développements sécurisés pour des performances durables

Mise en exploitation de 3 900 lits et places sécurisés :

17 projets en secteur sanitaire

- 2 ouvertures d'HDJ autonome
- 8 projets d'HAD pour accompagner le fort développement
- 7 projets dimensionnant en SMR / PSY avec mix extension (3) / reconstruction (4)

7 reconstructions d'EHPAD

- 4 dans la gamme Confort
- 3 dans la gamme Élégance

2 projets à l'international

- 1 reconstruction en Belgique
- 1 extension en Pologne

Transformation du parc sanitaire



Transformation de nos offres au cœur des territoires

Clinique Saint-Roch

SPÉCIALITÉS

Polyvalent
Gériatrie
Digestif
Endocrinologie
Diabétologie
Nutrition
Neurologie
Locomoteur
Chirurgie



Avant

234
places



Après

340
places



Transformation de nos offres au cœur des territoires

Institut de Réadaptation du Cap Ouest

SPÉCIALITÉS

Gériatrie
Polyvalent
Neurologie
Locomoteur



Avant

126
places



Après

310
places



Transformation de nos offres au cœur des territoires

Le Normandy

SPÉCIALITÉS

Locomoteur
Neurologie
Gériatrie
Polyvalent
Brûlés
Respiratoires



Avant

415
places



Après

415
places

(plus de chambres individuelles)



Transformation de nos offres au cœur des territoires

Institut de Réadaptation de la Vienne

SPÉCIALITÉS

Cardio-vasculaires
Affections respiratoires
Neurologie
Digestif
Endocrinologie
Diabétologie Nutrition
Onco-hématologies



Avant

70
places

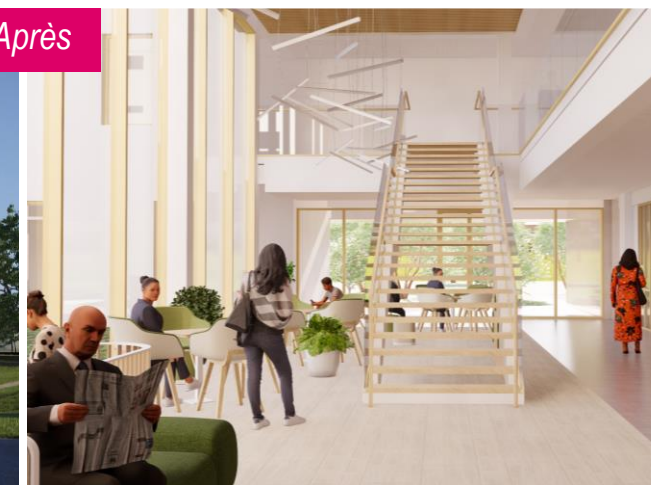


Après

162
places



Après



Transformation de nos offres au cœur des territoires

Pôle de santé de Mar Vivo

SPÉCIALITÉS

Polyvalent
Gériatrie
USLD



Avant
146
places



Après
243
places



Acquisitions - Transformations en médico-social



Transformation de nos offres au cœur des territoires

Villa Wasquehal

SPÉCIALISATION

Alzheimer
dont 40 réparties
en 2 unités de vie
de 20 places



>>> **120**
lits
permanents



Ouvertures HAD



Croissance très forte des HAD lancés en 2025



Caen

Aujourd'hui

74
patients



Cible croisière

165



Eure et Loir

Aujourd'hui

75
patients



Cible croisière

150



Rouen

Aujourd'hui

75
patients



Cible croisière

200

* développement du parc existant hors nouveaux établissements en croissance externe



Guidances : confiance et croissance



2026

► **Chiffre d'affaires**
Exploitation proche
de **930 M€** hors
croissances externes

► **Croissance**
organique proche de
6%

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

► **Progression du ROP et**
du RNPG consolidé
en valeur vs 2025

► **Réservoir de 3 900**
lits à mettre en
croisière à horizon
2032 (1 550 à restructurer
| 2 350 à installer)

► **Cash-flows libres**
Exploitation entre **40 et**
45 M€ (50 M€ prévus
initialement) intégrant l'effet
des transformations

► **Levier d'Exploitation**
entre **x 1,5 et x 2,0**
hors nouvelles
acquisitions

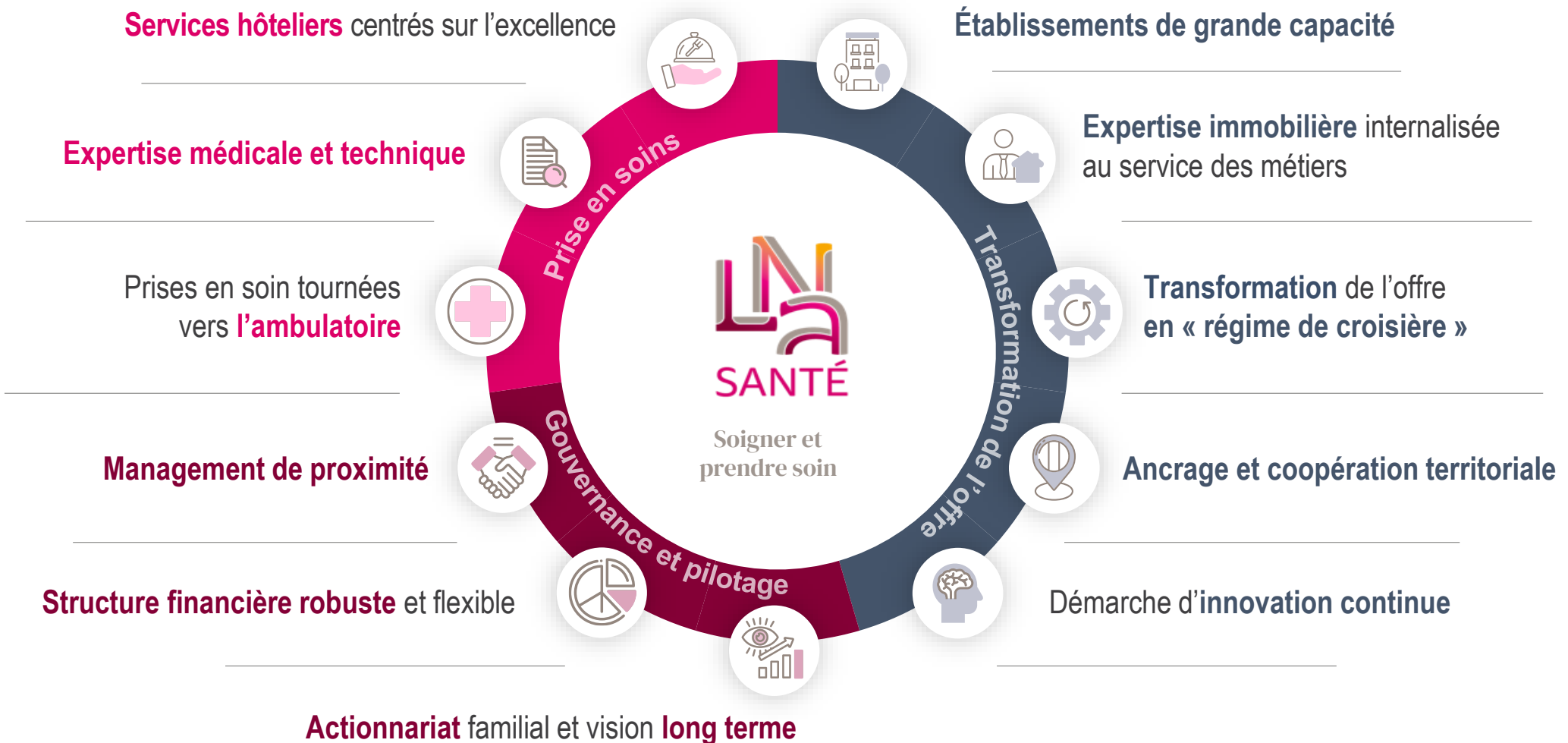


Résilience du modèle d'affaires à travers une dynamique de développement organique et externe

Annexes

Pour plus d'informations

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



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

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

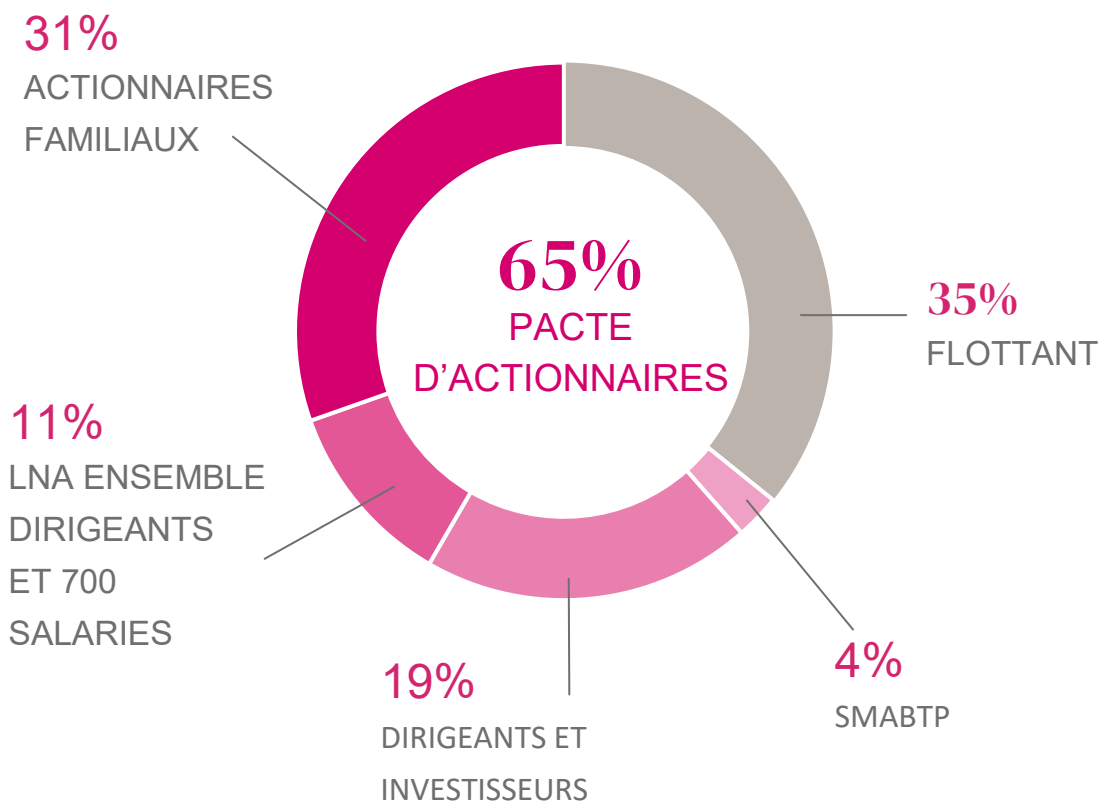
Soigner et prendre soin des personnes fragilisées, prendre soin de leurs proches aidants, au service de leur qualité de vie.

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 juin 2026

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

CODE ISIN : FR0004170017

SEPTEMBRE 2026

NOMBRE DE TITRES CONSTITUANT LE CAPITAL
10 709 416

CAPITALISATION EN M€ AU 15/09/2026
348,1

COURS AU 15/09/2026
32,5 €

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

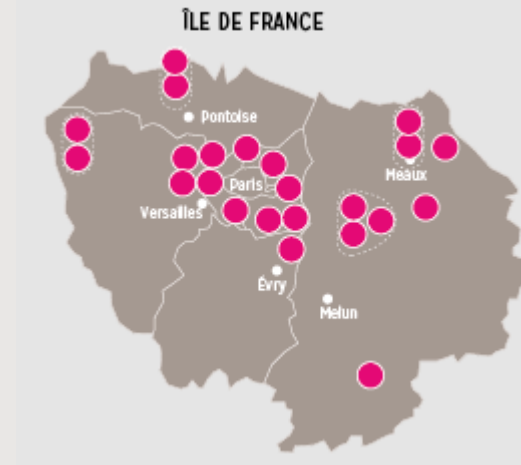
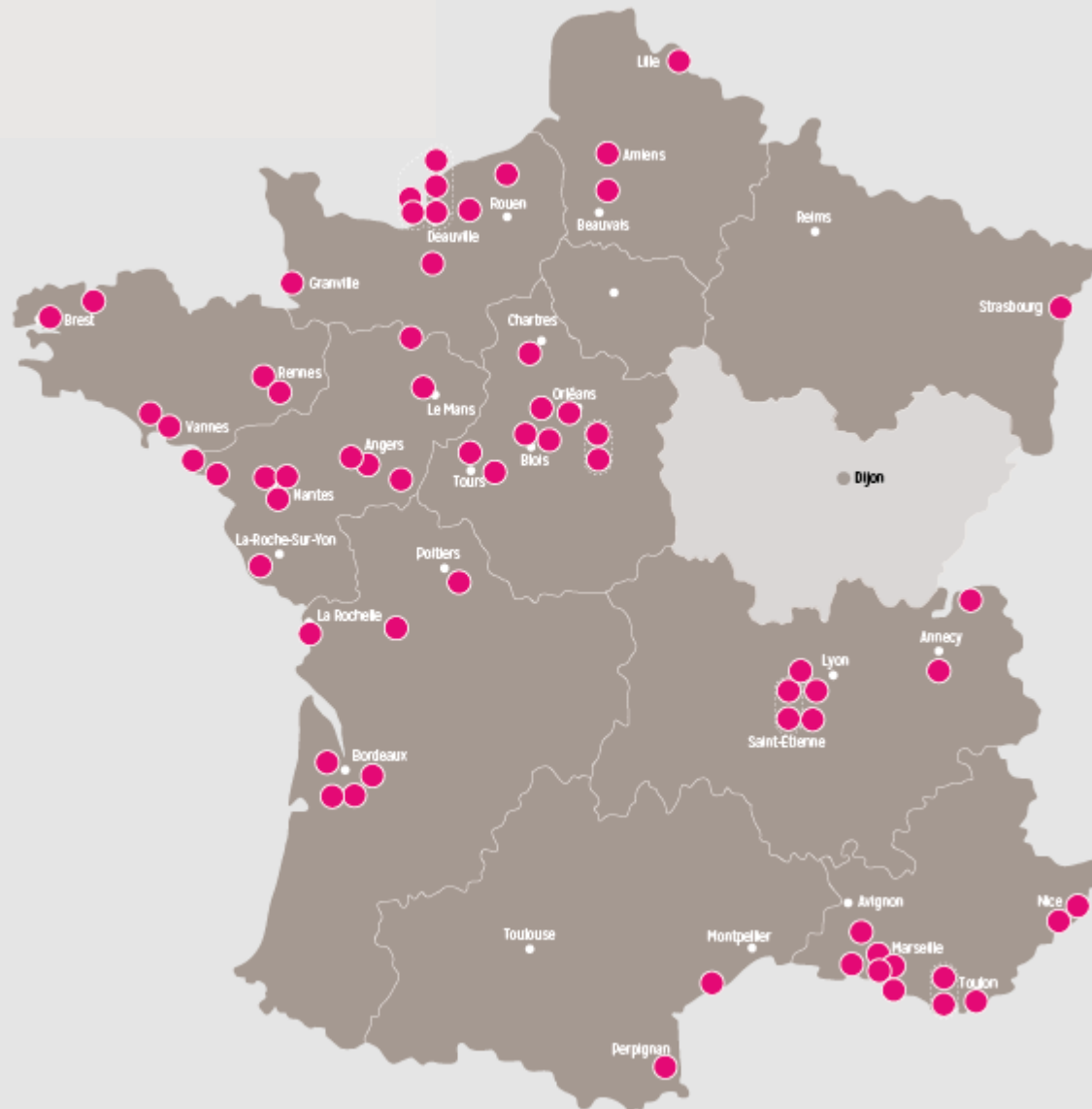
L'exigence s'inscrit au cœur de nos choix, de notre modèle d'organisation, de nos questionnements et de **l'expertise de nos métiers**

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



La transformation de l'offre par LNA

Un parc de 92 établissements

EHPAD

5 257

4 557

Lits en croisière

757

Lits en restructuration

HAD

1 305

1 205

Lits en croisière

100

Lits en restructuration

SMR/PSY/CHIR

3 720

2 978

Lits en croisière

685

Lits en restructuration

INTERNATIONAL

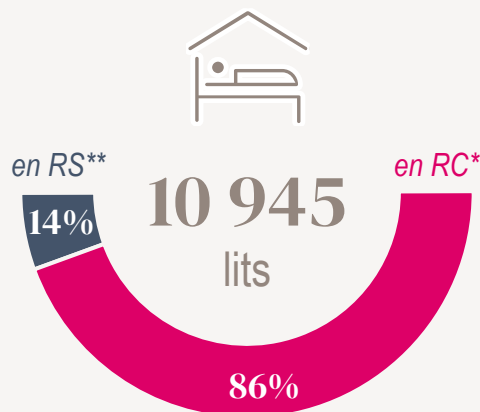
(Belgique + Pologne)

663

663

Lits en croisière

Lits en restructuration



Parc exploité à date de septembre 2026,
hors lits et places à installer

• RC : Régime de Croisière

** RS : Restructuration

Compte de résultat Exploitation + Immobilier

Des contributions opérationnelles solides

En M€,	30/06/2026	30/06/2025	VARIATION
Chiffre d'affaires	484,0	446,4	+ 8,4%
EBITDA	81,1	78,1	+ 3,7%
Marge d'EBITDA	16,7%	17,5%	- 76 pb
EBITDA hors IFRS 16	42,1	40,8	+ 3,3%
Marge d'EBITDA hors IFRS 16	8,7%	9,1%	- 43 pb
Résultat Opérationnel Courant	35,5	33,6	+ 5,7%
Marge Opérationnelle Courante	7,3%	7,5%	- 19 pb
Résultat Opérationnel	34,8	32,8	+ 5,8%
Marge Opérationnelle	7,2%	7,4%	- 18 pb

- CA en hausse de + 8,4% , le CA Exploitation progresse de + 8,0%, notamment sous l'effet volume des HAD et les effets volume et périmètre des EHPAD Confort, et le CA Immo. augmente de + 20% grâce à l'accélération des ventes de lots
- Marge d'EBITDA hors IFRS 16 de 8,7% en diminution de - 43 pb, du fait principalement de difficultés sur les SMR en restructuration (pôle HPPA)
- Hausse du Résultat Opérationnel Courant, réparti entre :
 - Augmentation du ROC Exploitation de + 2,7 M€ (+ 8,2%)
 - Baisse du ROC Immobilier de - 0,8M€ (dépréciation de -1,9 M€ sur le programme Mar Vivo)
- Résultat Opérationnel en progression (+ 5,8 %) avec des coûts non ordinaires stables

Compte de résultat Exploitation + Immobilier

Résultats portés par la performance opérationnelle et des charges financières tenues

EN M€,	30/06/2026	30/06/2025	VARIATION
Résultat opérationnel	34,8	32,8	+ 5,8%
Résultat financier net	-15,1	-14,6	+ 4,0%
Résultat avant impôt	19,6	18,3	+ 7,3%
Charge d'impôt	-6,7	-5,9	+ 14,7%
Taux d'IS apparent	34,2%	32,0%	+ 220 pb
Quote-Part de résultat des MEE	0,4	-0,4	- 210,6%
Résultat net d'ensemble	13,3	12,0	+ 10,5%
Résultat net part du groupe	12,5	11,3	+ 10,6%
Marge nette en % du CA	2,6%	2,5%	+ 5 pb

- Charge financière tenue, en hausse limitée de + 4,0% liée à l'augmentation de la dette (développement + avancement des programmes immobiliers) ainsi qu'un résultat de change défavorable par rapport à l'an passé
- Résultat avant impôt en progression de + 7,3%
- Taux d'IS à 34,2% (+1,2 pt), du fait des déficits non activés sur le S1 2026 plus élevés que l'an passé
- RNpg : 12,5 m€ avec une marge nette de 2,6% (+ 5pb), résiliente dans un contexte exigeant mêlant un déficit immobilier au S1 2026 et une insuffisance d'activité dans les cliniques SMR en restructuration

Marge par métier

S1 2026, en M€	Exploitation	Holding	Médico-Social France	International Métier	Sanitaire France
EBITDA	38,1	- 4,1	15,6	1,1	25,4
Marge	8,2%		9,0%	5,1%	9,5%
Variation de marge S1 2026-S1 2025	- 34 pb		+ 37 pb	- 110 pb	- 109 pb

- **Marge du Médico-Social France en rebond à 9,0% au total** du fait des effets tarifaires et du léger redressement des occupations
- **Marge internationale de 5,1% en retrait** à la fois sur la Belgique (augmentation de la masse salariale en 2026 et produits 2025 non reconductibles) et sur la Pologne (baisse de l'occupation en hospitalisation complète)
- **Recul de la marge du Sanitaire à 9,5% : la marge des SMR diminue** du fait du poids des établissements en restructuration et **progression de la marge des HAD** grâce au fort effet volume

Marge par régime

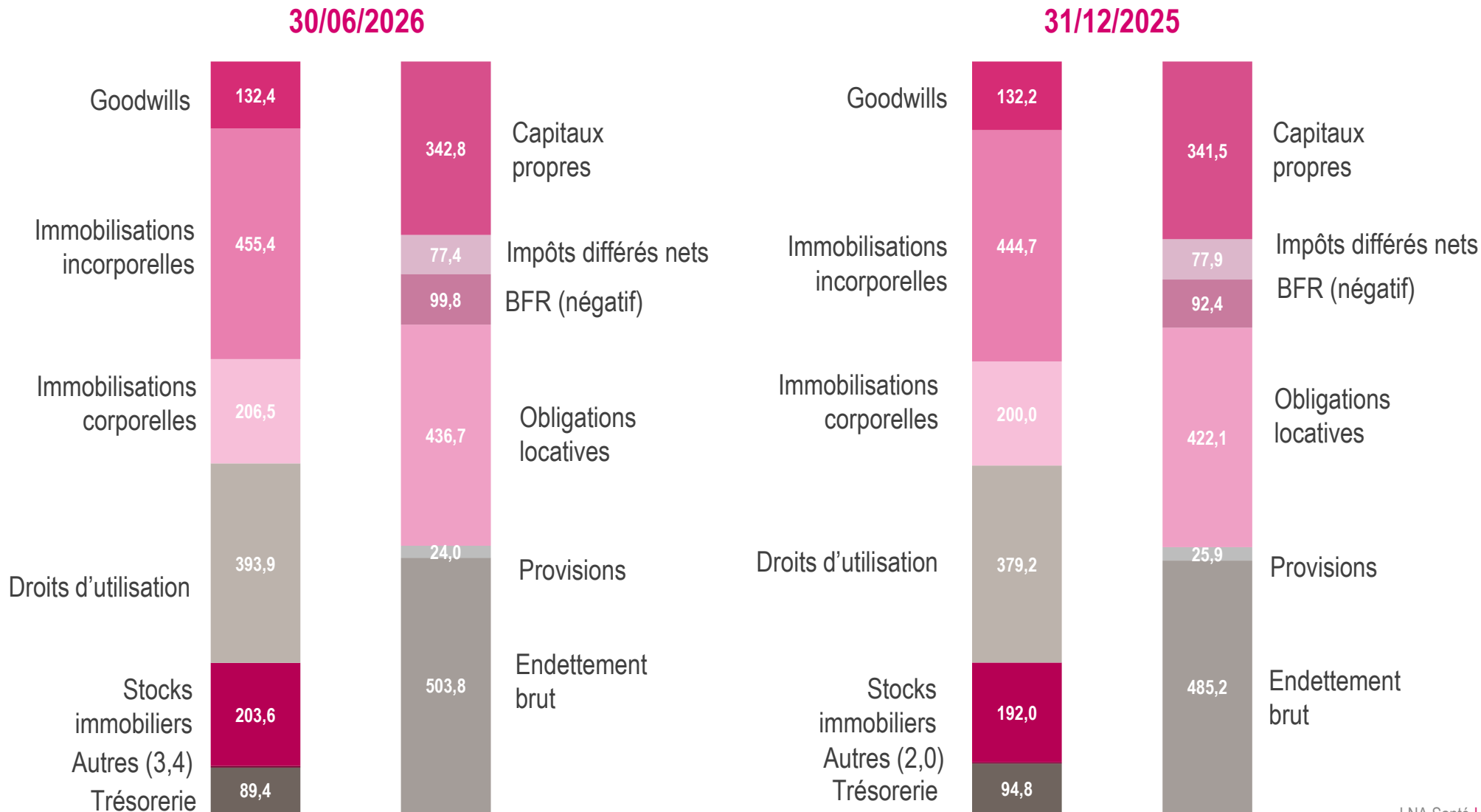
Exploitation par secteur	30/06/2025	Holding	Croisière	Médico-Social France	International Métier	Sanitaire France	Autres établissements	Médico-Social France	International Métier	Sanitaire France	30/06/2026
Variation du CA	430,6	-0,1	32,4	3,4	3,6	25,5	2,1	7,0	-3,2	-1,7	465,1
Variation de l'EBITDA hors IFRS 16	36,7	0,4	5,1	1,3	0,1	3,8	-4,2	0,3	-0,3	-4,2	38,1
Variation de la marge	8,53%	10 pb	57 pb	22 pb	-5 pb	41 pb	-101 pb	-7 pb	0 pb	-94 pb	8,18%

- 34 pb

Amélioration de la marge d'EBITDA hors IFRS 16 à 10,6% sur le parc mature (86% des lits en croisière)

Marge des autres établissements à -1,1%, du fait essentiellement de difficultés sur deux cliniques SMR en restructuration

Bilan Exploitation + Immobilier



Etats financiers

En cours de revue par les commissaires aux comptes

États financiers

Compte de résultat consolidé

	1 ^{er} semestre 2026			1 ^{er} semestre 2025		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
En milliers d'euros						
Chiffre d'affaires	465 063	18 955	484 018	430 628	15 813	446 441
Achats consommés	(42 311)	(37 259)	(79 570)	(43 144)	(30 127)	(73 271)
Charges de personnel	(282 013)	(1 428)	(283 441)	(260 593)	(1 507)	(262 101)
Charges externes	(38 337)	(2 078)	(40 415)	(36 973)	(1 148)	(38 121)
Impôts, taxes et versements assimilés	(22 988)	(1 083)	(24 072)	(20 442)	(1 238)	(21 680)
Dotations nettes aux amortissements, dépréciations et provisions	(41 732)	(2 827)	(44 559)	(40 763)	(2 615)	(43 378)
Variation de stocks de produits en cours et de produits finis	170	20 548	20 718	791	17 832	18 623
Autres produits et charges d'exploitation	4 749	(1 892)	2 857	7 866	(754)	7 112
Compte de liaison	(6 443)	6 443		(3 943)	3 943	
Résultat opérationnel courant	36 158	(623)	35 535	33 427	199	33 626
Autres produits opérationnels	963		963	180		180
Autres charges opérationnelles	(1 745)		(1 745)	(962)		(962)
Résultat opérationnel	35 376	(623)	34 754	32 646	199	32 844
Coût de l'endettement financier net	(12 054)	(3 150)	(15 204)	(11 510)	(3 233)	(14 743)
Autres produits et charges financiers	5	59	64	163	18	181
Résultat avant impôt	23 327	(3 714)	19 614	21 299	(3 017)	18 282
Charges d'impôt	(7 403)	685	(6 717)	(6 377)	519	(5 858)
Résultat net des sociétés intégrées	15 925	(3 029)	12 896	14 922	(2 498)	12 424
Résultat des sociétés mises en équivalence	(199)	615	416	(299)	(77)	(376)
Résultat net de l'ensemble consolidé	15 725	(2 414)	13 312	14 623	(2 575)	12 048
Intérêts ne conférant pas le contrôle	791	12	802	836	(103)	732
Résultat net part du groupe	14 935	(2 425)	12 509	13 787	(2 471)	11 315
Résultat par action			1,2153			1,1030
Résultat dilué par action			1,2153			1,1030

États financiers

État du résultat global

	1 ^{er} semestre 2026			1 ^{er} semestre 2025		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
En milliers d'euros						
Résultat net de l'ensemble consolidé	15 725	(2 414)	13 312	14 623	(2 575)	12 048
Autres éléments du résultat global :						
Variation de la juste valeur des instruments financiers dérivés	843		843	(899)		(899)
Impôts différés sur juste valeur des instruments financiers dérivés	(218)		(218)	232		232
Ecarts de conversion	36		36	15		15
Éléments recyclables par résultat	661		661	(652)		(652)
Ecarts actuariels sur engagements de retraite	2 088	10	2 098	226		226
Impôts différés sur écarts actuariels sur engag. retraite	(540)	(2)	(542)	(58)	(0)	(58)
Éléments non recyclables par résultat	1 548	8	1 556	168		168
Autres éléments du résultat global	2 209	8	2 217	(485)		(485)
Résultat global de l'exercice	17 934	(2 406)	15 528	14 138	(2 575)	11 563
Dont part du groupe	17 139	(2 421)	14 718	13 288	(2 471)	10 817
Dont intérêts ne conférant pas le contrôle	795	14	810	850	(103)	746

États financiers

Situation financière consolidée actif

En milliers d'euros	Notes	30/06/2026			31/12/2025		
		Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Actifs non courants		1 136 562	75 801	1 212 363	1 101 333	77 207	1 178 539
Goodwills	12.	129 651	2 701	132 352	129 523	2 701	132 224
Immobilisations incorporelles	13.	455 351		455 351	444 688		444 688
Immobilisations corporelles	14.	144 533	61 946	206 479	135 538	64 476	200 014
Actifs financiers non courants	15.	5 234	163	5 396	4 523	163	4 686
Titres mis en équivalence	10.	3 602	8 863	12 465	3 801	8 248	12 049
Droits d'utilisation des contrats de location	16.	392 965	905	393 871	378 135	1 081	379 216
Impôts différés actif	17.	5 227	1 222	6 449	5 124	539	5 663
Actifs courants		222 104	220 414	442 517	216 524	204 858	421 382
Stocks et en-cours	18.	6 917	203 573	210 491	5 699	191 988	197 687
Actifs sur contrats, clients et comptes rattachés	19.	88 368	3 326	91 694	80 043	3 013	83 057
Autres actifs courants	20.	42 947	6 642	49 589	36 655	7 826	44 481
Créances d'impôt		972	345	1 317	1 006	325	1 331
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21.	82 899	6 527	89 427	93 120	1 706	94 827
TOTAL ACTIF		1 358 666	296 214	1 654 880	1 317 857	282 065	1 599 922

États financiers

Situation financière consolidée passif

	30/06/2026			31/12/2025		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
En milliers d'euros						
Capitaux propres totaux	378 859	(36 051)	342 809	372 615	(31 117)	341 499
Capital social	21 419		21 419	21 419		21 419
Primes d'émission	99 590		99 590	99 590		99 590
Réserves consolidées	233 614	(33 597)	200 017	212 252	(27 155)	185 097
Résultat part du groupe	14 935	(2 425)	12 509	28 084	(3 939)	24 145
Capitaux propres du groupe	369 557	(36 022)	333 535	361 346	(31 094)	330 252
Intérêts ne conférant pas le contrôle	9 302	(29)	9 273	11 270	(23)	11 247
Passifs non courants	666 231	134 930	801 162	638 902	158 656	797 557
Engagements de retraite et avantages assimilés	13 384	32	13 415	14 854	38	14 892
Provisions pour risques non courantes	0		0	0		0
Impôts différés passifs	86 431	(2 585)	83 846	85 886	(2 289)	83 597
Emprunts et dettes financières non courants	182 685	135 823	318 509	164 637	159 008	323 645
Obligations locatives non courantes	370 261	627	370 888	359 890	826	360 716
Autres éléments non courants	13 471	1 033	14 504	13 635	1 073	14 708
Passifs courants	313 575	197 335	510 910	306 340	154 526	460 866
Provisions pour risques courantes	10 130	425	10 555	10 593	425	11 018
Dettes fournisseurs et avances reçues	64 907	11 782	76 689	66 117	14 004	80 121
Emprunts et dettes financières courants	77 654	107 592	185 246	76 430	85 095	161 525
Obligations locatives courantes	65 372	391	65 763	60 978	381	61 359
Autres passifs courants	163 238	6 471	169 709	138 600	5 443	144 043
Dettes d'impôts courants	1 310	1 639	2 949	1 167	1 633	2 800
Compte de liaison	(69 035)	69 035		(47 545)	47 545	
TOTAL PASSIF	1 358 666	296 214	1 654 880	1 317 857	282 065	1 599 922

États financiers

Tableau des flux de trésorerie

En milliers d'euros	1 ^{er} semestre 2026			1 ^{er} semestre 2025		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
OPÉRATIONS D'ACTIVITÉS						
Résultat net de l'ensemble consolidé			13 312			12 048
Elimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'exploitation :						
• Amortissements et provisions			43 981			43 706
• Coût de l'endettement financier net			15 204			14 743
• Charges d'impôt			6 717			5 858
• Plus ou moins-values de cession			395			(10)
• Dividendes reçus			(2)			
• Autres produits et charges			(562)			165
Marge brute d'autofinancement avant coût de l'endettement net et impôt	76 993	2 053	79 046	73 716	2 794	76 510
Variation du besoin en fonds de roulement	(12 926)	(18 721)	(31 647)	(16 612)	(13 046)	(29 658)
• Stocks	(1 287)	(18 437)	(19 725)	(1 257)	(17 045)	(18 302)
• Créances	(14 702)	671	(14 030)	(8 858)	211	(8 647)
• Dettes	3 063	(955)	2 108	(6 497)	3 788	(2 709)
Impôt décaissé	(7 290)	(301)	(7 591)	(5 978)	(188)	(6 166)
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	56 776	(16 968)	39 808	51 126	(10 440)	40 686
OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT						
Acquisition d'immobilisations incorporelles			(337)			(631)
Acquisition d'immobilisations corporelles			(5 493)			(6 737)
Acquisition d'actifs financiers non courants			(705)			(43)
Var. des dettes sur acquisition d'immobilisations			(688)			(377)
Cession d'immobilisations incorporelles						-
Cession d'immobilisations corporelles			69			63
Cession d'immobilisations financières			94			237
Dividendes reçus			2			
Trésorerie nette sur acquisition et cession de filiales			(9 061)			(1 011)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(16 112)	(7)	(16 120)	(8 503)	4	(8 500)

États financiers

Tableau des flux de trésorerie (suite)

En milliers d'euros	1 ^{er} semestre 2026			1 ^{er} semestre 2025		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
OPÉRATIONS DE FINANCEMENT						
Dividendes versés aux minoritaires			(1 554)			(1 149)
Dividendes versés aux actionnaires de la mère						
Augmentation de capital						
Actions propres et autres éléments non courants						
Emissions d'emprunts désintermédiés			15 000			-
Emissions d'emprunts bancaires			18 900			30 208
Augmentation des dettes financières diverses			7 359			2 414
Remboursement des emprunts désintermédiés			-			(4 800)
Remboursement des emprunts bancaires			(22 083)			(20 143)
Remboursement des obligations locatives			(30 909)			(30 292)
Remboursement des dettes financières diverses			(2 115)			(2 274)
Coût financier décaissé			(13 676)			(13 211)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	(50 874)	21 797	(29 077)	(49 358)	10 113	(39 245)
Trésorerie à l'ouverture	93 024	1 706	94 730	74 277	739	75 016
Trésorerie à la clôture	82 813	6 527	89 341	67 541	417	67 958
VARIATION DE TRÉSORERIE	(10 210)	4 821	(5 389)	(6 735)	(322)	(7 058)

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
Situation au 31/12/2024	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	10 709 416	21 419	99 590	(13 140)	222 383	330 252	11 247	341 499
Neutralisation des actions auto-détenues	-	-	-	1 007	101	1 108	-	1 108
Variation de périmètre	-	-	-	-	(2 853)	(2 853)	(1 230)	(4 083)
Plan d'attribution d'actions gratuites conditionnée	-	-	-	-	90	90	-	90
Distribution de dividendes ⁽¹⁾	-	-	-	-	(9 780)	(9 780)	(1 554)	(11 334)
Total des transactions avec les actionnaires	-	-	-	1 007	(12 442)	(11 435)	(2 784)	(14 218)
Résultat net de la période	-	-	-	-	12 509	12 509	802	13 312
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	2 209	2 209	8	2 217
Résultat global	-	-	-	-	14 718	14 718	810	15 528
Situation au 30/06/2026	10 709 416	21 419	99 590	(12 133)	224 660	333 535	9 273	342 809

(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 polypathologies 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