



DOCUMENT
D'ENREGISTREMENT
UNIVERSEL
2019

incluant le rapport financier annuel

(Nouvelle version du Document de référence)

SOMMAIRE

Cahier stratégique **DPEF** 2

1	Présentation du Groupe LNA Santé	7	5	États financiers RFA	181
	1.1. Historique	8		5.1. Comptes consolidés	182
	1.2. Chiffres clés	11		5.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	230
	1.3. Présentation des activités et marchés	18		5.3. Comptes annuels	234
	1.4. Plan stratégique Grandir Ensemble	33		5.4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	251
	1.5. Le modèle d'exploitation de LNA Santé	44			
2	Gouvernement d'entreprise et contrôle interne	51	6	Informations sur la Société et son capital	255
	2.1. Gouvernement d'entreprise RFA	52		6.1. Informations sur la Société	256
	2.2. Facteurs de risques RFA	88		6.2. Actes constitutifs et statuts	257
	2.3. Contrôle interne de la Société RFA	95		6.3. Informations sur le capital social RFA	261
	2.4. Plan de vigilance RFA	103		6.4. Principaux actionnaires RFA	264
	2.5. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	107		6.5. Participations et options de souscription ou d'achat d'actions détenues par les dirigeants et certains salariés du Groupe RFA	267
				6.6. Politique de distribution des dividendes	268
				6.7. Principales opérations avec les apparentés	269
				6.8. Organigramme	271
3	Déclaration de performance extra-financière RFA DPEF	113	7	Assemblée générale	273
	3.1. Une démarche RSE collective et à long terme	114		7.1. Ordre du jour de l'assemblée générale mixte en date du 17 juin 2020	274
	3.2. Pilier 1 - Bienveillance et qualité des soins	123		7.2. Texte des résolutions soumises à l'assemblée générale mixte du 17 juin 2020	276
	3.3. Pilier 2 - Bien-être des professionnels	128		7.3. Rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale mixte des actionnaires du 17 juin 2020	291
	3.4. Pilier 3 - Dynamiques territoriales	137		7.4. Rapport spécial du conseil d'administration sur les attributions gratuites d'actions	306
	3.5. Pilier 4 - Contribution à la transition écologique	140			
	3.6. Pilier 5 - Performance, innovation et éthique	145			
	3.7. Note méthodologique	149			
	3.8. Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur la déclaration de performance extra-financière	151			
4	Rapport de gestion RFA	153	8	Informations complémentaires	307
	4.1. Faits marquants	154		8.1. Personnes responsables du document d'enregistrement universel RFA	308
	4.2. Examen de la situation financière et des résultats au 31 décembre 2019	158		8.2. Responsables du contrôle des comptes	309
	4.3. Événements importants survenus après la date de clôture de l'exercice	174		8.3. Honoraires des Commissaires aux comptes RFA	310
	4.4. Évolution prévisible de la situation de la Société et perspectives d'avenir	175		8.4. Documents accessibles au public	311
	4.5. Autres informations	178		8.5. Incorporation par référence	311

LES ÉLÉMENTS DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL SONT IDENTIFIÉS DANS LE SOMMAIRE À L'AIDE DU PICTOGRAMME **RFA**

LES ÉLÉMENTS DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE SONT IDENTIFIÉS DANS LE SOMMAIRE À L'AIDE DU PICTOGRAMME **DPEF**

Tables de concordance 312

Glossaire 316



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2019

incluant le rapport financier annuel

(Nouvelle version du Document de référence)



Ce document d'enregistrement universel a été déposé le 30 avril 2020 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente du titre du règlement (UE) n°2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note relative aux titres financiers et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) n°2017/1129.

LE GROUPE LNA SANTÉ

Une entreprise familiale

pleinement engagée pour « soigner et prendre soin »

Du fait de son identité familiale et de son mode de gouvernance, LNA Santé a toujours eu l'ambition d'inscrire son développement sur le long terme. Depuis 1990, date de sa création à Nantes, le Groupe poursuit une croissance dynamique qui a vu son périmètre progresser de 1 à 72 établissements, de 40 à plus de 6 700 salariés et de 2,5 à près de 500 millions d'euros de chiffre d'affaires, grâce à une offre de santé globale et hautement médicalisée. Avec notre projet stratégique Grandir Ensemble, le cap défini pour l'entreprise est clair.

Ce qui nous guide, c'est d'être une entreprise (toujours) familiale, indépendante et engagée, avec une cible d'une centaine d'établissements impliquant plus de 8 000 professionnels. Nous souhaitons être acteur de la transformation de l'offre de santé, reconnu pour la qualité de ses services, son expertise médicale et sa capacité à innover. Nous avons envie d'être un groupe où les établissements déploient de nombreux projets et synergies entre eux et au sein de leurs territoires.

Enfin nous avons l'ambition d'être un employeur reconnu pour son professionnalisme, sa culture d'entreprise et sa qualité de vie au travail en s'appuyant notamment sur notre politique RSE engageante.

De gauche à droite

Willy Siret,

Directeur Général Délégué aux Opérations.

Jean-Paul Siret,

Président-Directeur Général, fondateur LNA Santé.

Damien Billard,

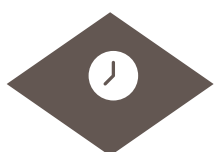
Directeur Général Délégué aux Finances.



LNA SANTÉ, L'ACTEUR GLOBAL DES ENJEUX DE SANTÉ



La vision



Le temps



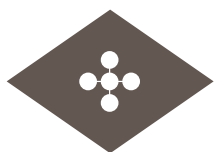
Le prendre soin



L'autonomie



L'innovation



L'excellence opérationnelle

NOTRE MODÈLE D'ENTREPRISE

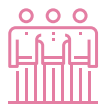
- ◆ Une gouvernance familiale et entrepreneuriale garante de la ligne stratégique sur le long terme ;
- ◆ Un modèle éprouvé basé sur l'excellence opérationnelle et la dynamique managériale ;
- ◆ Une offre de santé à haute valeur ajoutée médicale favorisant le maintien à domicile, couplée à l'excellence des services hôteliers ;
- ◆ Des établissements neufs de grande taille organisés en unités de vie ou de soins ;
- ◆ Des savoir-faire internalisés, avec une école de formation LNA Santé ;
- ◆ Une culture d'innovation au service des métiers et clients.

UNE DÉMARCHE RSE OUVERTE ET PARTICIPATIVE, AU CŒUR DU PROJET D'ENTREPRISE

Notre démarche repose sur 5 piliers :



LA BIEN-TRAITANCE ET LA QUALITÉ DES SOINS



LE BIEN-ÊTRE DES PROFESSIONNELS



LES DYNAMIQUES TERRITORIALES



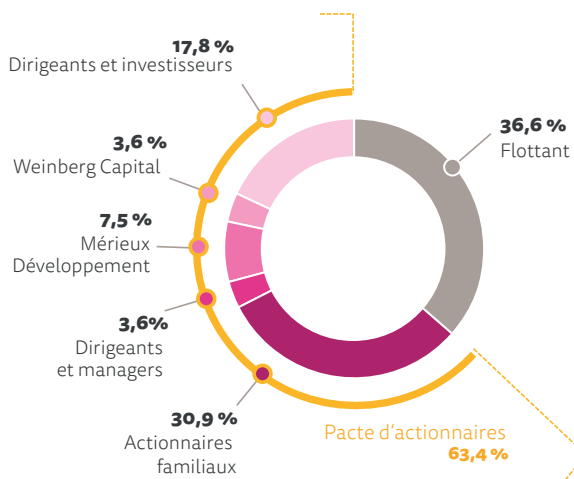
LA CONTRIBUTION À LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE



LA PERFORMANCE, L'INNOVATION ET L'ÉTHIQUE

UNE GOUVERNANCE ACTIONNAIRIALE * ENGAGÉE

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



* en % de droits de vote à date de décembre 2019

NOTRE AMBITION

Être le premier acteur

indépendant transformateur de l'offre de santé



473 M€

DE CHIFFRE D'AFFAIRES EXPLOITATION 2019



6 700

SALARIÉS IMPLIQUÉS AU QUOTIDIEN



PARC DE

8 100 LITS / **72** ÉTABLISSEMENTS
AU 31 MARS 2020



49

EHPAD ET MRPA



16

SOINS DE SUITE
ET DE RÉADAPTATION (SSR)



7

STRUCTURES D'HOSPITALISATION
À DOMICILE (HAD)

NOTRE HISTOIRE

LNA Santé a ouvert son 1^{er} établissement en novembre 1990.

Guidé par la volonté d'être un acteur incontournable dans le parcours de santé du résident ou du patient, le Groupe se développe par création et acquisition de résidences médicalisées pour personnes âgées dépendantes, d'établissements sanitaires de moyen séjour (Soins de Suite et de Réadaptation, Psychiatrie) et de services d'Hospitalisation A Domicile.



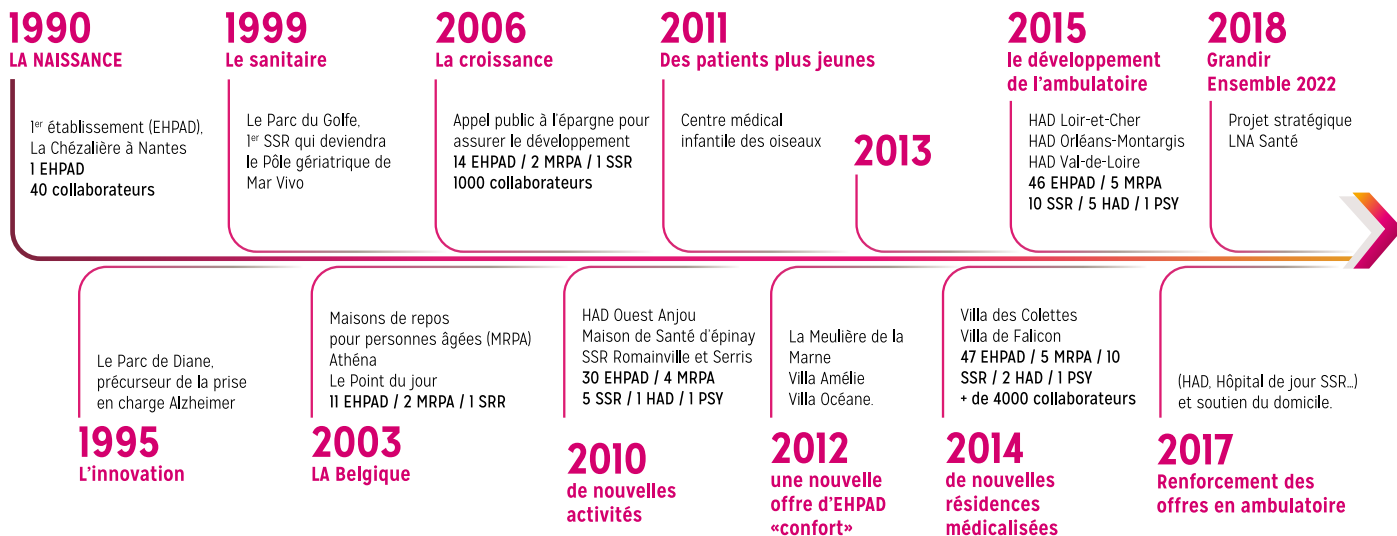
NOTRE MISSION

« SOIGNER ET PRENDRE SOIN », c'est pour nos équipes au quotidien :

Améliorer la qualité de vie des personnes temporairement ou durablement fragilisées, dans un environnement accueillant et bienveillant, adapté à chacun et à tout âge.

LNA Santé propose aux patients et aux personnes âgées un modèle d'accompagnement unique qui concilie les projets personnalisés dans un environnement collectif rassurant. L'expertise médicale et les approches thérapeutiques respectueuses sont dispensées dans un cadre de vie bienveillant qui conjugue des espaces de bien-être, des plateaux techniques de rééducation spacieux et hautement spécialisés, un confort architectural dédié au soin et des prestations hôtelières de qualité.

Nous sommes une entreprise familiale, ayant à cœur de cultiver son ADN entrepreneurial et d'encourager la prise d'initiatives de chacun et le jeu collectif, fière de son modèle d'établissement éprouvé et exigeante dans ses réflexions, ses décisions comme leurs mises en œuvre, et assumant sa philosophie humaniste incarnée dans la considération portée simplement à l'autre au quotidien.



NOS VALEURS

1

LE RESPECT

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

2

LA CONFIANCE

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

3

LE SENS DU SERVICE

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

4

L'ESPRIT D'INITIATIVE

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

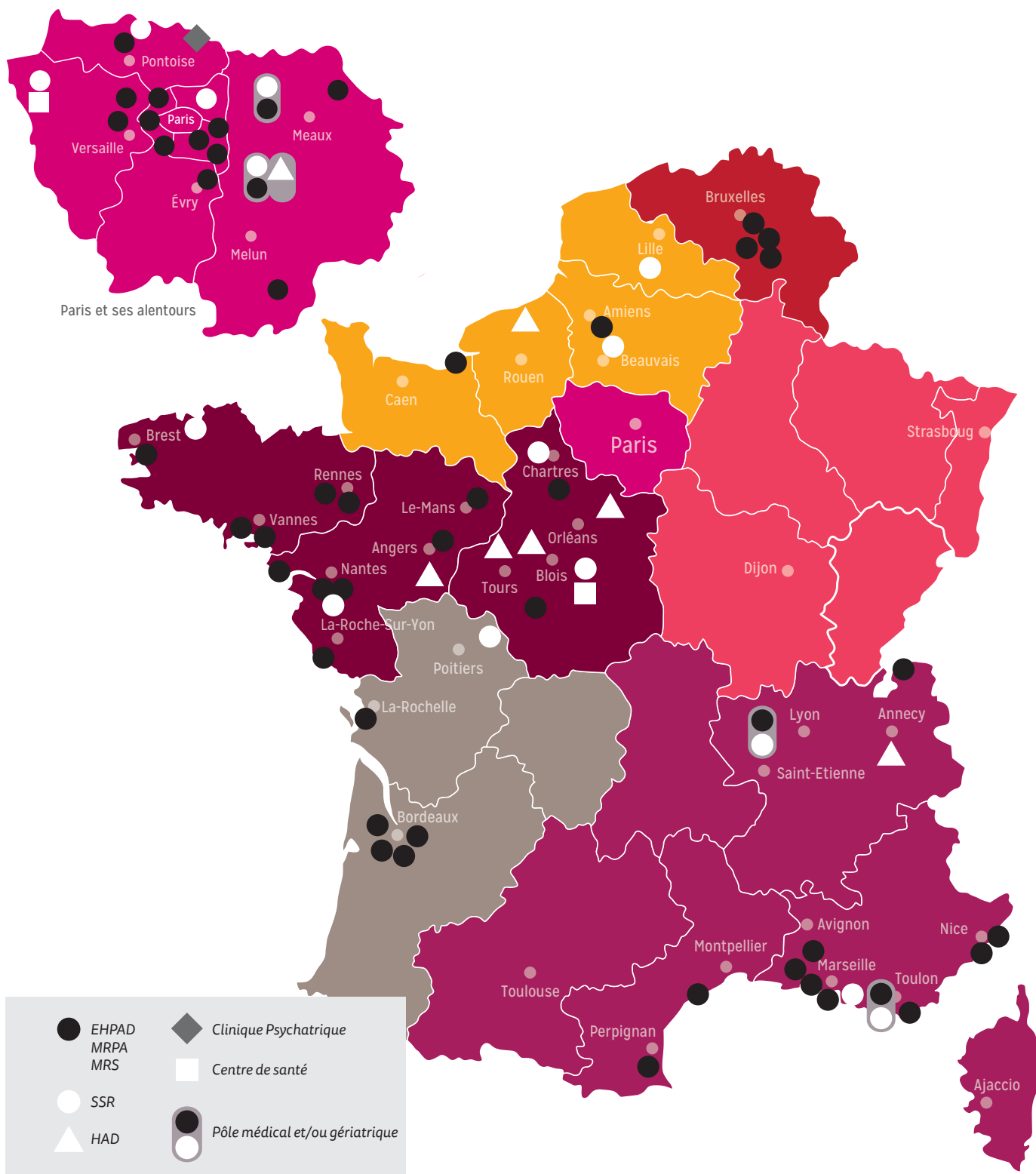
5

L'ENGAGEMENT

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

Pour bâtir une culture d'entreprise humaniste

UN ACTEUR GLOBAL DE SANTÉ DURABLEMENT IMPLANTÉ SUR SES TERRITOIRES





Présentation du Groupe LNA Santé

1

1.1. Historique	8	1.4. Plan stratégique Grandir Ensemble	33
La constitution du Groupe 1989-2005	8	1.4.1. Présentation du plan stratégique Grandir ensemble 2022	33
L'ambition de croissance et la maîtrise du capital : 2006-2010	9	1.4.2. Les leviers financiers LNA Santé 2022	34
2010-2017 Développement du Sanitaire et Plan stratégique Grandir Ensemble I	9	1.4.3. Les réalisations de l'année 2019	35
2018-2022 Plan stratégique Grandir Ensemble 2022	10	1.5. Le modèle d'exploitation de LNA Santé	44
En conclusion	10	1.5.1. Des établissements de grande capacité	44
1.2. Chiffres clés	11	1.5.2. Un management de proximité avec une organisation à taille humaine	44
1.2.1. Chiffre d'affaires	11	1.5.3. Une expertise médicale et technique au sein de chaque métier	45
1.2.2. Développement du réseau	12	1.5.4. Des prises en soin tournées vers l'ambulatoire	45
1.2.3. Résultats	13	1.5.5. L'excellence des services hôteliers	45
1.2.4. Structure financière	15	1.5.6. La force du projet : le passage en « régime de croisière »	46
1.2.5. Données boursières	16	1.5.7. L'immobilier au service de l'Exploitation	47
1.2.6. Création de valeur par LNA Santé (activité Exploitation)	17		
1.3. Présentation des activités et marchés	18		
1.3.1. Long Séjour France - EHPAD	18		
1.3.2. Long Séjour Belgique - Maisons de Repos	22		
1.3.3. Moyen Séjour France - Soins de Suite et Réadaptation	24		
1.3.4. Moyen Séjour France - hospitalisation à domicile (HAD)	28		
1.3.5. Moyen Séjour France - Établissements de Psychiatrie	31		

I.1. HISTORIQUE

La constitution du Groupe 1989-2005

1989

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

1990

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

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

1992

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

1995

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

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

1998

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

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

1999

1^{re} ouverture du capital du Groupe à des actionnaires individuels.

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

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

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

2000

Poursuite de la structuration du Groupe définissant :

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

2001

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

2003

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

L'ambition de croissance et la maîtrise du capital : 2006-2010

2006

Introduction en bourse. Accès aux capitaux (introduction sur les marchés financiers) entièrement dédiés au financement des opérations, de création et de restructuration des établissements.

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

25 établissements/2 302 lits.

19 EHPAD/2 SSR/4 MRPA.

2007

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

2008

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

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

35 établissements/3 253 lits.

26 EHPAD/4 SSR/1 PSY/4 MRPA.

2009

Structuration pour un doublement de taille du Groupe.

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

38 établissements/3 580 lits.

28 EHPAD/5 SSR/1 PSY/4 MRPA.

2010-2017 Développement du Sanitaire et Plan stratégique Grandir Ensemble 1

2010

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

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

2011

Création de Nobilise, structure actionnariale associant 40 managers.

2012

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

Poursuite du développement avec :

47 établissements/4 525 lits.

33 EHPAD/6 SSR/1 PSY/6 MRPA/1 HAD.

2013

Lancement du plan stratégique Grandir Ensemble autour de 5 engagements :

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

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

Avancement du plan de développement, un groupe composé de : 59 établissements/5 307 lits.

40 EHPAD/10 SSR/1 PSY/6 MRPA/2 HAD.

2014

Le Noble Age fête ses 25 ans.

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

2016

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

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

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

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

2017

Un 1^{er} Plan stratégique réussi sur l'ensemble des 5 engagements : Déploiement du management visuel au sein des établissements du Groupe.

2018-2022 Plan stratégique Grandir Ensemble 2022

2018

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

Formalisation de la politique RSE du Groupe autour de 5 engagements.

Création d'un pôle recherche clinique et programmes thérapeutiques.

Un groupe composé de :

- ◆ 68 établissements avec 7 258 lits ;
- ◆ 44 EHPAD/12 SSR/1 PSY/4 MRPA/7 HAD.

2019

Transformation de nos établissements SSR avec la livraison/ rénovation et agrandissement de 3 sites et développement de l'activité d'HAD sur nos 7 implantations.

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

En conclusion

Alors que le déploiement du plan Grandir Ensemble 2022 monte en puissance, le Groupe peut en mesurer les premiers effets sur chacun de ses grands axes. Ces réalisations confortent le Groupe dans sa mission d'acteur de référence dans la transformation de l'offre de santé, en réponse à la loi Ma Santé 2022 et au futur projet de loi Grand Age et Autonomie.

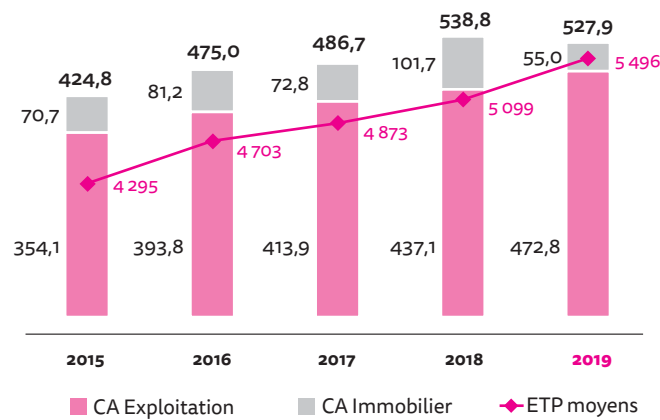
À l'aune d'un développement responsable et soucieux des enjeux publics de santé, LNA Santé s'inscrit durablement comme un partenaire de confiance pour toutes les parties prenantes : patients-résidents, familles, autorités publiques et actionnaires.

1.2. CHIFFRES CLÉS

1.2.1. Chiffre d'affaires

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DES EFFECTIFS

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



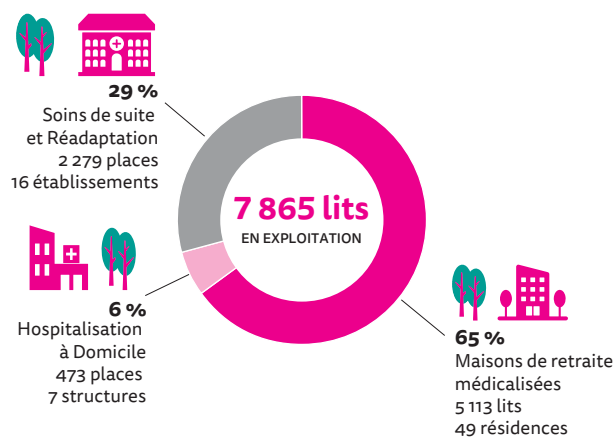
RÉPARTITION DE L'ACTIVITÉ GROUPE

Ventilation du chiffre d'affaires <i>En millions d'euros</i>	2019	En % du CA Total	En % du CA Expl.	2018	En % du CA Total
Long Séjour - France	238,4	45,2 %	50 %	232,5	43,2 %
Long Séjour - Belgique	27,3	5,2 %	6 %	27,3	5,1 %
Moyen Séjour - France	204,8	38,8 %	43 %	175,2	32,5 %
Autres	2,4	0,4 %	1 %	2,1	0,4 %
CHIFFRE D'AFFAIRES EXPLOITATION	472,8	89,6 %	100 %	437,1	81,1 %
• Taux de croissance Exploitation	8,2 %			5,6 %	
• Dont Taux de croissance organique	5,5 %			4,4 %	
Chiffre d'affaires Immobilier	55,0	10,4 %	-	101,7	18,9 %
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	527,9	100 %	-	538,8	100 %

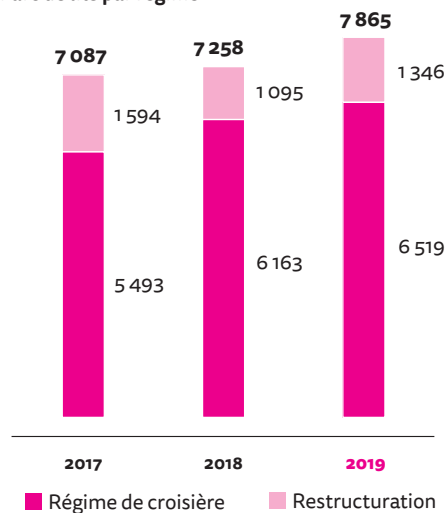
1.2.2. Développement du réseau

RÉPARTITION DES ACTIVITÉS DU GROUPE

Répartition en % de l'activité au 31/12/2019

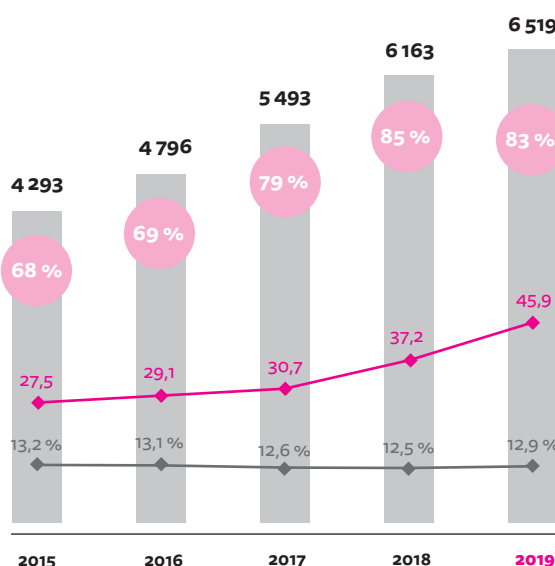


Parc de lits par régime



ÉVOLUTION DU PARC À MATURITÉ (RÉGIME DE CROISIÈRE)

Performance solide et continue du parc en régime de croisière



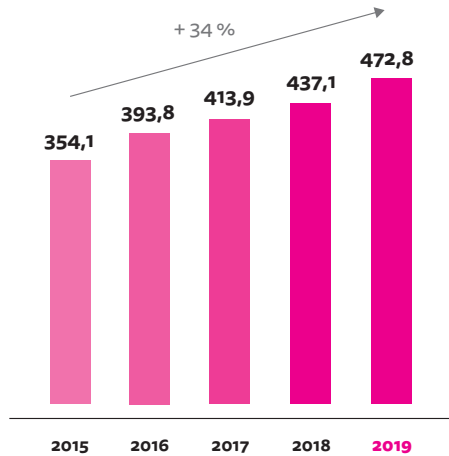
En croisière

■ Nb lits en croisière ● % en croisière du parc exploité ◆ Cash flow (EBITDA - Capex) ◆ % EBITDA / CA (en millions d'euros)

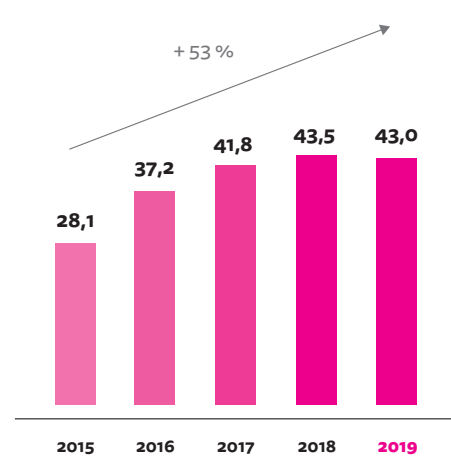
1.2.3. Résultats

En millions d'euros

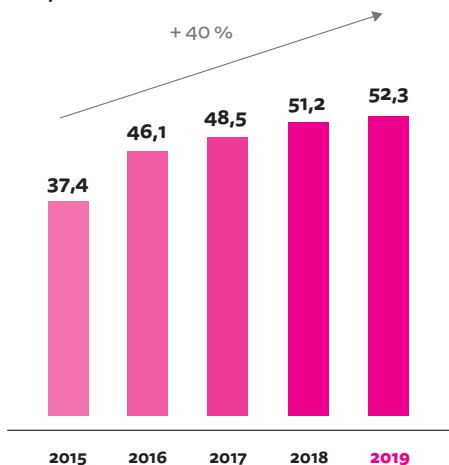
CA Exploitation



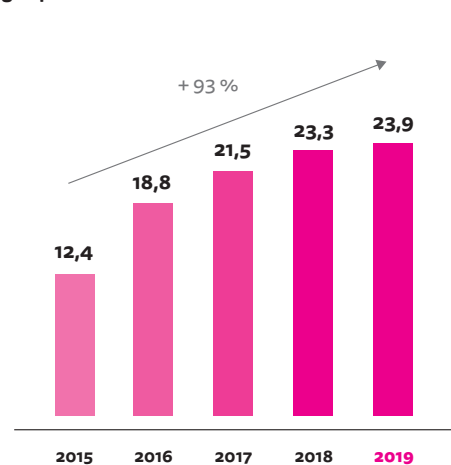
ROC Exploitation



Ebitda Exploitation



RNpg Exploitation ⁽¹⁾



INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU COMPTE DE RÉSULTAT EXPLOITATION

En millions d'euros	2019 ⁽²⁾	2018	2017
Chiffre d'affaires	472,8	437,1	413,9
EBITDA	52,3	51,2	48,5
Marge d'EBITDA (en % du CA)	11,1 %	11,7 %	11,7 %
Résultat opérationnel courant	43,0	43,5	41,8
Marge opérationnelle courante (en % du CA)	9,1 %	9,9 %	10,1 %
Résultat opérationnel	44,9	42,1	38,7
Marge opérationnelle (en % du CA)	9,5 %	9,6 %	9,3 %
Résultat financier	(4,5)	(4,4)	(5,1)
Résultat net part du groupe	23,9	23,3	21,5
Marge nette part du groupe (en % du CA)	5,1 %	5,3 %	5,2 %

(1) RNPG ajusté des variations de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE de 2014 à 2015 et du changement de taux d'impôt en 2016 et 2017.

(2) Par souci de comparabilité, les données 2019 sont présentées hors impacts de la norme IFRS 16

INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU COMPTE DE RÉSULTAT IMMOBILIER

En millions d'euros	2019 ⁽¹⁾	2018	2017
Chiffre d'affaires	55,0	101,7	72,8
EBITDA	4,5	1,7	6,6
<i>Marge d'EBITDA (en % du CA)</i>	8,1 %	1,7 %	9,0 %
Résultat opérationnel courant	2,4	0,5	1,7
<i>Marge opérationnelle courante (en % du CA)</i>	4,4 %	0,5 %	2,4 %
Résultat opérationnel	0,0	(0,0)	0,3
<i>Marge opérationnelle (en % du CA)</i>	0,0 %	0,0 %	0,4 %
Résultat financier	(1,9)	(2,0)	(2,8)
Résultat net part du groupe	(1,8)	(1,8)	(1,8)
<i>Marge nette part du groupe (en % du CA)</i>	- 3,2 %	- 1,7 %	- 2,5 %

(1) Par souci de comparabilité, les données 2019 sont présentées hors impacts de la norme IFRS 16

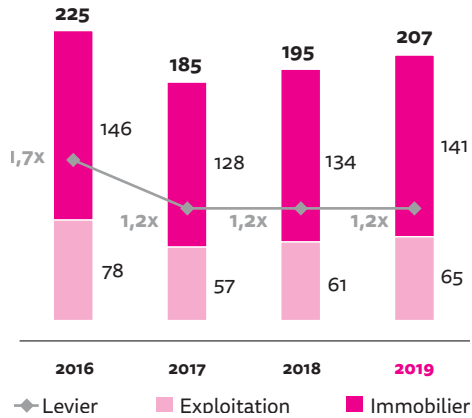
INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU COMPTE DE RÉSULTAT TOTAL

En millions d'euros	2019 ⁽¹⁾	2018	2017
Chiffre d'affaires	527,9	538,8	486,7
EBITDA	56,7	52,9	55,0
<i>Marge d'EBITDA (en % du CA)</i>	10,7 %	9,8 %	11,3 %
Résultat opérationnel courant	45,4	44,0	43,5
<i>Marge opérationnelle courante (en % du CA)</i>	8,6 %	8,2 %	8,9 %
Résultat opérationnel	44,9	42,1	39,0
<i>Marge opérationnelle (en % du CA)</i>	8,5 %	7,8 %	8,0 %
Résultat financier	(6,4)	(6,4)	(7,8)
Résultat net part du groupe	22,1	21,5	19,7
<i>Marge nette part du groupe (en % du CA)</i>	4,2 %	4,0 %	4,0 %

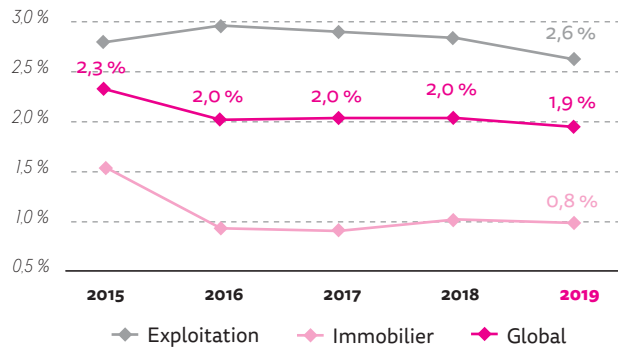
(1) Par souci de comparabilité, les données 2019 sont présentées hors impacts de la norme IFRS 16

1.2.4. Structure financière

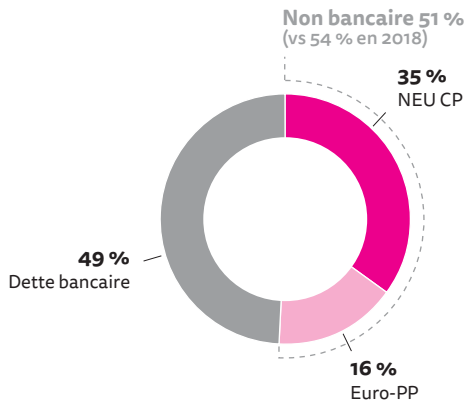
Dette nette consolidée En millions d'euros



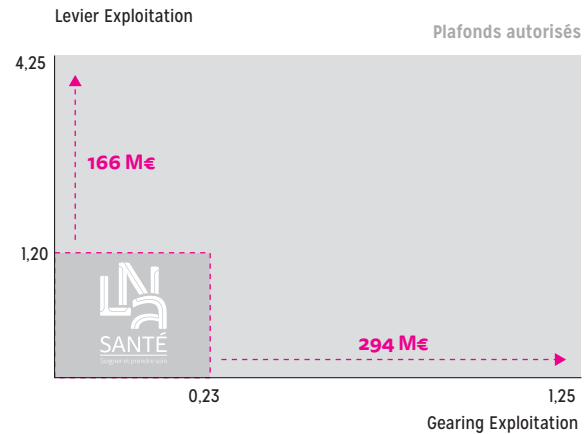
Coût de l'endettement



Une dette diversifiée au 31 décembre 2019



Respect des ratios de crédit



INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU BILAN

En millions d'euros	2019 ⁽¹⁾	2018	2017
Ecart d'acquisition	96,3	92,9	87,0
Immobilisations incorporelles	268,0	233,7	222,0
Immobilisations corporelles	85,2	74,3	71,1
Stocks et en-cours	113,8	102,3	93,9
Capitaux propres part du groupe	216,3	197,0	180,7
Endettement financier net Exploitation	65,5	61,0	56,8
Endettement financier net consolidé	207,0	194,7	185,0

(1) Par souci de comparabilité, les données 2019 sont présentées hors impacts de la norme IFRS 16

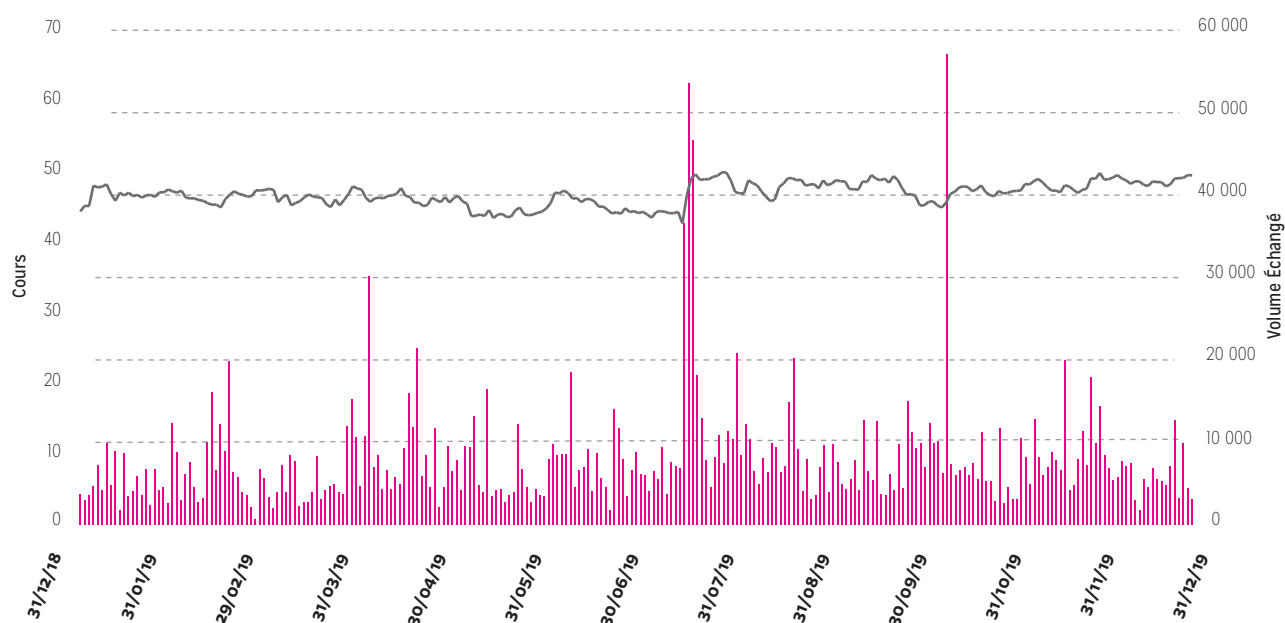
1.2.5. Données boursières

ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE

Le cours de bourse a enregistré une augmentation de près de 14 % au cours de l'exercice 2019 dans un contexte de croissance de l'activité et des résultats opérationnels Exploitation. La capacité du modèle économique de LNA Santé à délivrer durablement de la valeur et la très grande visibilité dont il dispose sur ses marchés constituent deux facteurs de soutien à long terme de la performance financière.

INDICES

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

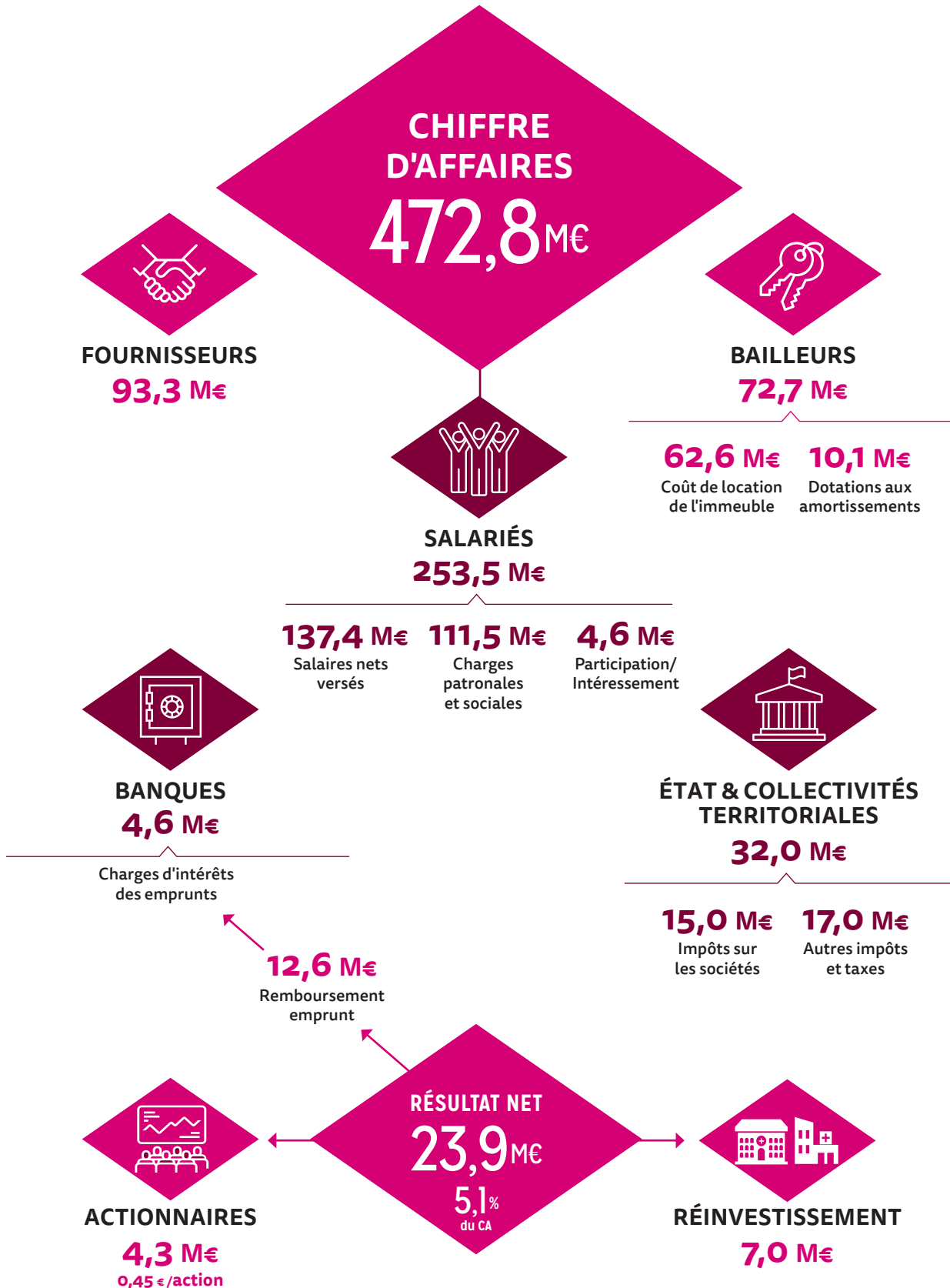


HISTORIQUE DES DONNÉES BOURSIÈRES ANNUELLES

	2019	2018	2017
Dernier cours au 31/12	49,55	43,55	58,90
Plus haut annuel (cours de clôture)	50,00	59,70	68,51
Plus bas annuel (cours de clôture)	42,75	42,80	35,10
Moyenne annuelle du cours	49,52	44,46	58,90
Variation % 31/12/début de période	13,8 %	- 26,1 %	66,6 %
Volume de titres échangés moyen/jour	7 926	6 882	14 278
Nombre de titres constituant le capital	9 705 937	9 705 937	9 705 937
Capitalisation en millions d'euros au 31/12	480,93	422,69	571,68
Flottant au 31/12 (en %)	65,5 %	65,5 %	70,9 %

1.2.6. Création de valeur par LNA Santé (activité Exploitation)

1



1.3. PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS ET MARCHÉS

1.3.1. Long Séjour France – EHPAD

Le Long Séjour France correspond aux activités d'EHPAD (Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes).

1.3.1.1. LE MARCHÉ

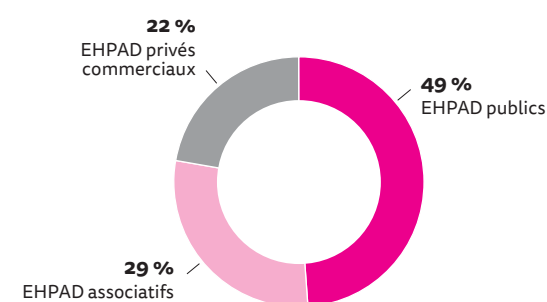
	Personnes âgées	Principaux partenaires
Accueil séquentiel	▲ Hébergements temporaires	■ Établissement de santé (unités de soins longue durée, soins de suite et de réadaptation), hospitalisation à domicile, médecine chirurgie obstétrique, urgences, soins palliatifs, etc.)
	▲ Accueils de jour	■ Santé mentale (adulte)
Hébergement	Établissements « médicalisés »	■ CLIC (Centres Locaux d'Information et de Coordination gérontologique)
	▲ EHPAD (dont pôle d'activités et de soins adaptés), Unité d'Hébergement Renforcé et certaines Petites Unités de Vie	■ MAIA (Maison pour l'Autonomie et l'Intégration des malades Alzheimer)
	Établissements non « médicalisés »	■ Réseaux de santé
	● EHPA (dont PUV (Petite Unité de Vie), Logements-foyer)	■ Services à la personne
		■ Accueillants familiaux

● Financement Assurance maladie ▲ Financement Conseil Départemental ■ Co-financement Assurance maladie-Conseil Départemental

Lits/places 605 000

Établissements 7 400

Répartition en capacité de lits/places



Source : DRESS 2018

- Forte représentation du secteur public & associatif
- Absence de nouvelles autorisations/Vieillesse et obsolescence du parc d'établissements
- Recomposition et élargissement de l'offre de services
- Des opportunités multiples pour des opérateurs structurés et expérimentés

Mission L'Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes assure aux résidents, de manière collective, l'hébergement, la restauration et les soins nécessaires. L'hébergement peut être assuré à temps complet, en hébergement temporaire ou en accueil séquentiel. Pour les personnes âgées atteintes de la maladie d'Alzheimer ou d'une maladie apparentée, l'EHPAD peut comprendre une (des) unité(s) de vie Alzheimer, un PASA et/ou une UHR.

Admission Décision du gestionnaire

Autorisation ARS et Conseil Départemental

Financement Hébergement : résident ou Conseil Départemental (aide sociale) et possibilité d'APL
Dépendance : résident ou Conseil Départemental (APA)
Soins : Assurance Maladie via l'ARS

1.3.1.2. LA SITUATION CONCURRENTIELLE

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

CLASSEMENT 2019 DES 15 PRINCIPAUX GESTIONNAIRES D'EHPAD EN FRANCE

Classement		Nbre éts France	Nbre lits France	Total lits gérés
1	Korian	304	25 232	71 465
2	Orpéa	223	19 716	63 442
3	DomusVi	211	17 144	37 899
4	Colisée	96	7 490	24 359
5	Maisons de Famille	16	1 326	17 676
6	Domidep	100	6 645	6 902
7	EMERA	49	4 245	6 138
8	LNA Santé	45	4 558	5 113
9	SEDNA	17	1 348	4 175
10	Vivalto Vie	19	1 250	3 864
11	SGMR Les Opalines	46	3 359	3 359
12	MEDEOS	34	2 693	2 693
13	SGMR Ouest	22	1 575	1 727
14	MEDICHARME	25	1 355	1 355
15	OMERIS	17	1 304	1 304

Source : Le Mensuel des maisons de retraite de janvier 2020.

1.3.1.3. LES ENJEUX DU SECTEUR

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

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

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

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

- ◆ ateliers de prévention (éducation thérapeutique) ;
- ◆ accueil séquentiel (accueil de jour ou hébergement temporaire) ;
- ◆ hospitalisation à domicile ;
- ◆ innovations numériques (capteurs de détection des chutes, géolocalisation, Réseau Famileo, recours à la télémédecine etc.).



FOCUS Loi Grand Âge et Autonomie

Le rapport de Dominique Libault, rendu public le 28 mars 2019, présente des constats accompagnés de 175 propositions autour de 16 thématiques qui vont de la réorganisation de l'accueil et de l'information des personnes âgées au plus proche des territoires, aux outils de financement à mobiliser, en passant par la réorganisation et la refonte du modèle d'EHPAD actuel.

À noter que LNA Santé est le seul groupe à voir ses bonnes pratiques citées dans le rapport (page 29). On retrouve également des réponses aux propositions du rapport Libault contenues dans notre Manifeste pour les EHPAD.



Visite d'établissement de Dominique Libault (président du Haut conseil au financement de la protection sociale) à la Villa des Poètes (Marseille).

Propositions sur l'amélioration des conditions de vie des personnes âgées

De nombreuses pratiques du Groupe rejoignent des mesures proposées ainsi que des propositions contenues dans son Manifeste.

Promouvoir la bienveillance

- ◆ Mise en place d'un bonus/malus associé au taux de ré-hospitalisation à 30 jours ;
- ◆ Bonus/malus associé à un indicateur de passage aux urgences ;
- ◆ Faire évoluer la certification des établissements basée sur la prévention et le taux de ré-hospitalisation ;
- ◆ Analyser les indicateurs de qualité et de sécurité des soins.

LNA Santé a mis en œuvre plusieurs mesures au sein de ses établissements pour éviter l'hospitalisation « évitable » des personnes âgées (recours à l'HAD, IDE de nuit, accueil temporaire, hôpital de jour en SSR, etc.). Ces axes sont détaillés dans le magazine interne LeMag#11.

Droit commun au parcours de santé et d'autonomie pour les personnes âgées

Le rapporteur souhaite un dispositif législatif pour installer ce droit afin de « mettre un terme aux réponses en silo ».

Favoriser le soutien au domicile

Le rapporteur souhaite mettre en place des mesures concrètes qui reposeront « sur les acteurs du domicile » :

- ◆ développer des interventions des équipes mobiles de gériatrie, gérontopsychiatrie, rééducation, sur la base d'expérimentations en cours ;
- ◆ amplifier le recours au numérique au sein des établissements ;
- ◆ intégrer l'HAD dans les filières gériatriques et les projets médicaux de territoire.

LNA Santé soutien le domicile grâce à des initiatives telles que les plateformes d'accompagnement et de répit des aidants (3 PFR en Île-de-France et en Vendée), les ateliers d'éducation thérapeutique, la digitalisation des programmes d'accompagnement pour les maladies chroniques, les accueils temporaires et accueil de jour, la télémédecine, équipe mobile plaies et cicatrisation ou encore l'EHPAD hors les murs (Pôle gériatrique Mar Vivo).

Recherche fondamentale et clinique

Le rapport propose de mieux accompagner ces recherches, notamment en ce qui concerne les techniques non-médicamenteuses.

Le pôle de recherche clinique LNA Santé auquel sont attachés des ARC ⁽¹⁾, a pour mission d'accompagner des projets de recherche au sein des établissements sanitaires et médico-sociaux. À ce jour 8 études sont en cours sur des domaines tels que la prise en charge en HAD des patients hospitalisés dans le cadre du traitement néoplasique (7 HAD), l'aromathérapie en EHPAD (17 EHPAD), la rééducation fonctionnelle de l'épaule en SSR.

Passage au tarif global avec PUI

Le rapporteur souhaite, à long terme, un passage au forfait global avec PUI pour les établissements.

60 % des EHPAD LNA Santé sont en tarif soin global.

Référentiel national pour l'évaluation

Le rapporteur propose la mise en place de labels, pilotés par la HAS ⁽²⁾, pour les établissements dont les collaborateurs auront été formés. Les labels seraient définis au plan national et auraient une durée de validité. La HAS aurait pour mission, dès 2021, de définir un référentiel national pour évaluer les structures. Les évaluations externes seraient publiées sur le site internet : www.pour-les-personnes-agees.gouv.fr

LNA Santé avait proposé cette mesure dans son manifeste.

(1) Attachés de recherche clinique.

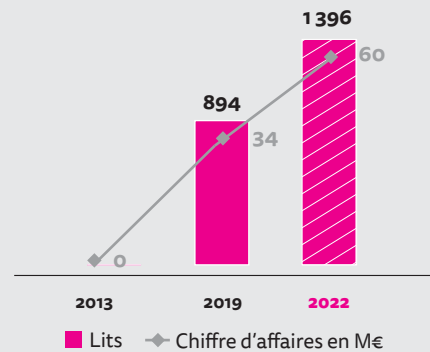
(2) Haute Autorité de Santé.



Focus EHPAD Confort = accessibilité tarifaire

Face au vieillissement de la population, à la raréfaction des finances publiques, à la montée des maladies chroniques et au constat qu'un tiers des EHPAD actuels a plus de 45 ans, LNA Santé a élargi son offre de services en créant des EHPAD -Confort- qui allient prestations de qualité et prix modérés

Fin 2010, LNA Santé a été sollicité par un centre hospitalier, situé en Seine-et-Marne, pour réfléchir à une création d'EHPAD dans le cadre de son opération globale de restructuration d'offre de soins hospitalière. « Il était important de proposer un tarif identique à celui proposé à l'époque aux résidents de l'hôpital, LNA Santé a donc travaillé pendant trois ans à l'élaboration d'un modèle économique viable, au juste prix pour les collectivités, puisque sans aucune subvention d'aide à la pierre. Il est fondé sur une taille critique de 125 lits répartis en unités de vie de 20 à 30 lits. » 30 places d'habilitation à l'aide sociale sont proposées aux résidents éligibles à ce dispositif. Ce projet a vu le jour grâce aux partenariats noués avec l'ensemble des parties prenantes dans l'intérêt des futurs résidents : la direction du Centre Hospitalier bien sûr, mais aussi l'ARS Île-de-France, le Conseil Départemental de Seine-et-Marne et la mairie. Ouvert en décembre 2014, avec un tarif journalier d'environ 65 euros, l'EHPAD La Meulière de la Marne propose un accompagnement médical, hôtelier, psychologique et social de qualité.



Garantir la même qualité

Alors, entre EHPAD Confort et EHPAD Élégance, quelle différence ? Tous les établissements de LNA Santé suivent le même modèle qui offre projet médical, services hôteliers et projet de vie social et culturel. La différence se situe sur le plan hôtelier, avec une palette de services plus larges et plus individualisés, et une décoration spécifique pour les EHPAD Élégance (positionnement haut de gamme). Les sept EHPAD Confort ne dérogent pas, eux, aux critères d'exigence de qualité du Groupe : la médicalisation de l'établissement, des services adaptés aux besoins des résidents, une organisation en unités de vie avec des maîtresses de maison qui restent les interlocutrices privilégiées des résidents et de leur famille, des unités de vie protégées pour les personnes touchées par la maladie d'Alzheimer ou troubles apparentés, un personnel qualifié, etc. Le respect de bons critères économiques est également essentiel pour pouvoir créer ces EHPAD Confort : un foncier à un coût plafonné et avec une topographie plane pour une construction optimisée en surface et en fonctionnement.

Répondre à de réels besoins

« Cette offre d'EHPAD Confort n'est pas une révolution, mais une adaptation fine et calibrée du modèle déjà existant. C'est une alternative pour rendre l'EHPAD accessible au plus grand nombre ». Acteurs de santé sur leur territoire d'implantation, les EHPAD Confort facilitent aussi le soutien à domicile des personnes âgées et leur parcours de santé, en proposant de l'hébergement temporaire, de l'accueil de jour et des ateliers de prévention. Aujourd'hui, LNA Santé compte déjà 7 EHPAD Confort, avec près de 900 places. À l'horizon 2022, l'entreprise souhaite développer cette gamme pour atteindre 20 % de son parc installé d'EHPAD.

Enjeux

◆ Une population française vieillissante

En 2060, un tiers des Français aura plus de 60 ans et les plus de 85 ans seront près de 5 millions, contre 1,4 million aujourd'hui.

◆ Un coût d'hébergement supérieur aux ressources des retraités

En France, le tarif d'hébergement moyen d'un EHPAD est de 1 769 € par mois (coût variable selon les départements). Le coût d'un séjour en maison de retraite représente en moyenne 106 % des ressources mensuelles d'un foyer de retraités. La prise en charge en établissement nécessite donc souvent un financement extérieur.



Villa Océane, EHPAD Confort, d'une capacité de 125 lits situé à Belz(56)

1.3.2. Long Séjour Belgique – Maisons de Repos

1.3.2.1. LE MARCHÉ

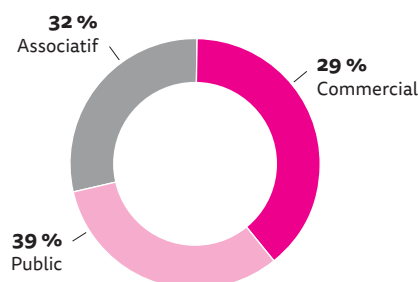
Les Maisons de Repos (MRPA-MRS) concernent uniquement la Belgique.

	Personnes âgées	Principaux partenaires
Accueil séquentiel	● Hébergements temporaires	• Établissement de santé (centre de réhabilitation, HAD à domicile ou en MRS, Urgences, soins palliatifs, Hôpital Albert Elisabeth etc.) • Santé mentale (adulte)
	● Accueils de jour Soins à domicile	• Unité de jour gériatrique hospitalière • Réseaux de santé, soins à domicile
Hébergement	Établissements « médicalisés »	
	● MRS, MRPA	• Services à la personne
	Établissements non « médicalisés »	• Accueillants familiaux
	● Résidences services	
	● Financement régional (AVIQ et Iris Care)	

Lits 146 200

Établissements 1 495

Répartition en capacité de lits/ places



- Une légère prédominance du secteur public mais une répartition qui tend à s'équilibrer entre les différentes natures d'acteurs (privé, associatif et public)
- Absence de nouvelles autorisations
- Vieillesse et obsolescence du parc d'établissements
- Recomposition et élargissement de l'offre de services

Source : INAMI 2017

Mission	La maison de repos pour personnes âgées assure aux résidents, de manière collective, l'hébergement, la restauration et les soins nécessaires. L'hébergement peut être assuré à temps complet ou en hébergement temporaire. Pour les personnes âgées atteintes de la maladie d'Alzheimer ou d'une maladie apparentée, la MRPA/MRS peut comprendre une (des) unité(s) de vie Alzheimer.
Admission	Décision du gestionnaire
Autorisation	Iris Care pour la région bruxelloise et AVIQ pour la région Wallonne
Financement	Hébergement : résident ou CPAS (aide sociale) et possibilité d'APA L'allocation forfaitaire (Forfait + 3 ^e volet + RTT) calculée par l'INAMI jusqu'en 2019 puis ensuite par les régions (AVIQ et Iris Care)

1.3.2.2. LA SITUATION CONCURRENTIELLE

La majorité des structures privées d'accueil de personnes âgées reste des établissements indépendants ou appartenant à des groupes de petite taille gérant 3 ou 4 établissements. Cependant, depuis quelques années, on assiste à un important mouvement de concentration qui a permis l'émergence de groupes nationaux et le développement du secteur commercial.

1.3.2.3. LES ENJEUX DU SECTEUR

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

1. la sixième réforme de l'État, qui a régionalisé le secteur des Maisons de Repos ;
2. le transfert progressif des compétences du Fédéral vers le Régional (AViQ et Iris Care) ;
3. le nouveau calcul de programmation des régions qui modifie les opportunités de créations ;
4. le vieillissement de la population de plus de 80 ans et de plus de 60 ans qui est en demande d'offres de services différentes ;
5. le prolongement du maintien à domicile. Les personnes âgées intègrent les Maisons de Repos à un âge plus élevé et à un stade de dépendance plus avancé pour répondre aux souhaits de maintien à domicile des personnes âgées elles-mêmes et de leurs familles ;
6. le contexte de contraintes économiques et financières est moins favorable au développement des Maisons de Repos.
7. Le vieillissement de la population. En 2050, un habitant sur trois sera âgé de 60 ans ou plus.

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



FOCUS réglementaire

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

Accord de principe

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

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

Agrément

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

Forfait

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

Le transfert des compétences a été mis en place au 1^{er} janvier 2019.

L'allocation forfaitaire se compose de trois parties :

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

Les trois parties sont financées sur des bases historiques puisque pour l'année 2019 de facturation, les calculs sont faits sur la situation réelle du 1^{er} juillet 2017 au 30 juin 2018. Il faut donc par exemple, lors des montées en charge, anticiper les besoins de trésorerie qui sera régularisée dans les 12 à 18 mois suivants.

1.3.3. Moyen Séjour France - Soins de Suite et Réadaptation

1.3.3.1. LE MARCHÉ

	Personnes fragilisées	Principaux partenaires
Ambulatoire	<ul style="list-style-type: none"> ● Hôpital de jour ● Ateliers d'éducation thérapeutique ● Télémédecine 	<ul style="list-style-type: none"> ● Établissement de santé (EHPAD, USLD, SSR, HAD, MCO, Urgences, soins palliatifs etc.) ● Professionnels libéraux ● Santé mentale (adulte) ● Réseaux de santé
Hébergement	<ul style="list-style-type: none"> ● SSR (9 spécialités) <ul style="list-style-type: none"> ● Personnes âgées polyopathologiques ● Cardio-vasculaire ● Respiratoire ● Brûlés ● Conduites addictives, troubles du comportement ● Neurologie ● Locomoteur ● Digestif, métabolique, endocrinologie (DME) ● Onco-hématologie 	
		<p>Répartition des prises en charge les plus fréquentes en SSR</p> <p>Source : ATIH 2018</p>
	● Financement Assurance maladie	
Lits/places	118 000 lits et places - 38 millions de journées	
Établissements	1 847	
Répartition en capacité de lits/places	<p>Source : DRESS 2017</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● L'hospitalisation complète (90 %) domine par rapport à l'hôpital de jour. ● L'hôpital de jour est plus développé dans le secteur associatif (14 % de journées contre 11 % pour le privé et seulement 7 % dans le public). ● Les durées moyennes de séjour sont environ de 35 jours.
Mission	<p>Les soins de suite et de réadaptation (SSR) concernent des moyens séjours. La mission des SSR se définit par les « 3 R » : rééducation, réadaptation, réinsertion.</p> <p>Rééducation : a pour objectif d'aider la personne à recouvrer le meilleur potentiel de ses moyens physiques, cognitifs et psychologiques. L'objectif est autant que possible le retour optimal à la fonction de l'organe lésé.</p> <p>Réadaptation : ensemble des moyens mis en œuvre pour aider le patient à s'adapter aux limitations de ses capacités et à trouver des stratégies de contournement autant que possible.</p> <p>Réinsertion : contribue à mettre en place les éléments indispensables au retour de la personne dans son milieu de vie, après la stabilisation de son état de santé, selon le projet de vie de la personne.</p>	
Admission	En suite d'hospitalisation ou sur prescription médicale	
Autorisation	Agence Régionale de Santé	
Financement	<p>Assurance maladie : 68 % des SSR sont financés par la dotation annuelle de financement (établissements publics et certains associatifs) et 32 % sont sous objectif national quantifié (établissements privés commerciaux et certains associatifs).</p> <p>Mutuelle : prise en charge du complément de chambres particulières.</p>	

À noter : depuis le 1^{er} mars 2017, un nouveau modèle de financement des SSR intègre un mécanisme de constitution d'enveloppe progressive de tarification à l'activité. Désormais, le système de tarification repose sur 2 composantes : i. une fraction majoritaire (90 %) constituée des anciennes modalités de financement (dotation annuelle de financement et prix de journée pour respectivement les SSR publics/associatifs et les SSR privés) ; ii. une fraction minoritaire (10 %) vouée à augmenter et fondée sur la part activité de la dotation modulée à l'activité prévue à l'article L. 162.23.3 du Code de la sécurité sociale.



1.3.3.2. LES ENJEUX DU SECTEUR

Nos établissements SSR LNA Santé répondent aux enjeux de santé publique :

- ◆ le vieillissement de la population se poursuit :
 - ◆ 1 personne sur 3 aura plus de 60 ans en 2035,
 - ◆ l'espérance de vie passera de 81 ans à 86 ans en 2050,
 - ◆ la maladie d'Alzheimer touche 1,2 million de personnes,
 - ◆ conséquences : l'émergence de nouvelles pathologies, la diminution de l'autonomie ;
- ◆ les maladies chroniques se développent en France :
 - ◆ près de 1 personne sur 4 est atteinte d'une maladie chronique,
 - ◆ 67 % des dépenses de santé sont concentrées sur 20 % de la population atteinte de maladies chroniques,
 - ◆ 1 accident vasculaire cérébral (AVC) a lieu toutes les 4 minutes,
 - ◆ plus de 3,7 millions de Français sont diabétiques (+ 180 % en 10 ans),
 - ◆ 7 millions de Français sont obèses (+ 5,1 % par an),
 - ◆ le taux d'incidence du cancer a augmenté de 35 % chez l'homme et 43 % chez la femme,
 - ◆ la consommation de tabac entraîne plus de 200 décès par jour ;
- ◆ le progrès des techniques médicales et le virage ambulatoire :
 - ◆ la chirurgie ambulatoire représente 45 % des interventions en France, en progression de 1,8 point par an depuis 2007,
 - ◆ les hôpitaux de jour représentent un quart des séjours de médecine,
 - ◆ l'objectif est de combler le retard par rapport aux pays de l'OCDE en visant un taux de 62 % de chirurgie ambulatoire en 2020.

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

Optimiser le parcours de santé

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

Nous concevons nos établissements dans une dynamique de réseau, avec tous les acteurs de santé publics, associatifs et privés, afin de contribuer à faciliter le parcours de santé des patients (coordination des professionnels et de lieux de soins pertinents, éducations thérapeutiques, suivi etc.). Le retour et la vie à domicile se font ainsi dans une approche multidisciplinaire pour couvrir l'ensemble des besoins d'accompagnement de la personne.

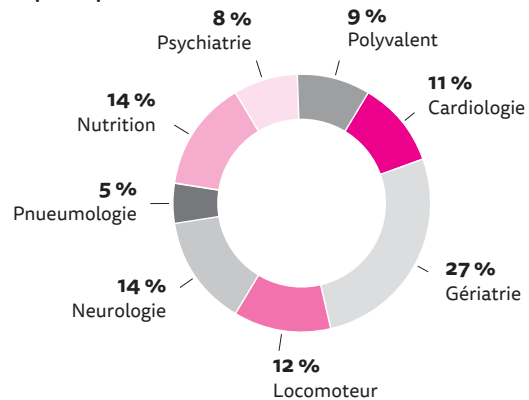
Des équipes pluridisciplinaires et des plateaux techniques pour des soins de qualité

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

Une expertise médicale et technique reconnue

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

Principales spécialités du secteur sanitaire chez LNA Santé



Source : LNA Santé 2019.



FOCUS - Dispositif de la qualité et de la sécurité des soins

L'environnement réglementaire : les contrats d'amélioration de la qualité et de l'efficacité des soins (CAQES)

Les CAQES sont issus de la loi du 21 décembre 2015 de financement de la sécurité sociale pour 2016 (art. 81). Un décret du 20 avril 2017 ainsi que deux arrêtés du 27 avril 2017 sont venus fixer les modalités d'application de ces contrats, ainsi qu'une instruction complémentaire du 26 juillet 2017 relative à leur mise en œuvre.

Ces contrats d'amélioration de la qualité et de l'efficacité des soins sont tripartites : conclus entre l'ARS, l'organisme local d'Assurance maladie et l'établissement de santé. Ils ont pour objet d'améliorer la qualité, la sécurité et la pertinence des soins et des prescriptions et de permettre une diminution des dépenses de l'Assurance maladie. Ils sont complémentaires au CPOM et s'imposent à tous les établissements de santé (MCO, HAD, SSR, psychiatrie). C'est donc une nouveauté pour les établissements SSR et psychiatriques, qui n'étaient jusque-là pas signataires de contrat de bon usage des médicaments (CBUM).

En effet, les CAQES comprennent un volet socle obligatoire conclu pour une durée indéterminée portant sur le bon usage des médicaments, des produits et des prestations. Ce socle obligatoire est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2018.

Les CAQES comprennent par ailleurs des volets additionnels facultatifs portant sur :

- ◆ la promotion de la pertinence des soins : actes, prestations et prescriptions en santé ;
- ◆ l'amélioration des pratiques en établissement de santé ;
- ◆ l'amélioration de la qualité et de l'organisation des transports de santé.

La contractualisation de ces volets sera progressive, en fonction des ciblages.

Indicateurs de la qualité et de sécurité des soins (IQSS)

Depuis 2009, les établissements SSR doivent transmettre à la HAS un ensemble de données qui lui permettent de calculer les indicateurs de qualité et de sécurité des soins et de suivre leur évolution dans le temps.

Le recueil consiste en une enquête rétrospective portant sur un échantillon des séjours tirés au sort en Soins de Suite et Réadaptation. Ce type d'enquête suppose d'accéder aux dossiers des patients et d'analyser l'information qu'ils contiennent.

La mise à disposition des résultats de ces indicateurs répond à trois objectifs :

- ◆ fournir aux établissements des outils et méthodes de pilotage et de gestion de la qualité et de la sécurité des soins, qui peuvent aussi servir pour la certification des établissements ;
- ◆ répondre aux exigences de transparence des usagers (diffusion publique de résultats d'IQSS sur Scope Santé) pour renforcer leur confiance dans le système de soins hospitaliers, et les aider dans leurs choix d'établissement ;
- ◆ aider au reporting et à la régulation par la qualité : les IQSS peuvent être utilisés dans le volet qualité du CAQES entre les ARS, les établissements et l'Assurance maladie, pour l'obtention de financement à la qualité (dispositif IFAQ) et pour des études statistiques (plan national AVC, plan de suivi du cancer, etc.).

Pour le secteur SSR, pour les données 2018 par exemple, le recueil des indicateurs se déroulera du 1^{er} avril au 1^{er} juillet 2019. Il s'agira de la septième campagne nationale. Trois indicateurs seront recueillis :

- ◆ qualité de la lettre de liaison (QLS, indicateur déjà expérimenté en 2018) ;
- ◆ projet de soins, projet de vie ;
- ◆ évaluation et prise en charge de la douleur (PCD, indicateur déjà expérimenté en 2018).



FOCUS - le modèle de financement des SSR

La réforme du financement des établissements de SSR est introduite par l'article 78 modifié de la loi de financement de la sécurité sociale 2016 et par le décret relatif à la réforme du financement des établissements SSR du 6 avril 2017 pris pour son application. Le nouveau modèle de financement est entré en vigueur le 1^{er} mars 2017. Les établissements SSR sont ainsi financés sur la base :

- ◆ d'une fraction majoritaire des anciennes modalités de financement : en prix de journée (PJ) et forfaits associés, à hauteur de 90 % ;
- ◆ d'une fraction minoritaire des nouvelles modalités de financement fondées sur la part activité de **la dotation modulée à l'activité**, à hauteur de 10 % (DMA).

Les établissements sont en outre éligibles à des compartiments complémentaires permettant de financer certaines activités ou missions spécifiques :

- ◆ **le compartiment plateaux techniques spécialisés (PTS)** (balnéothérapie, appareillage etc.) ;
- ◆ **le compartiment molécules onéreuses (MO)** ;
- ◆ l'élargissement du **compartiment (MIGAC)** mis en place depuis 2016 ;
- ◆ l'éligibilité des établissements SSR depuis 2017 à la dotation **d'incitation financière à l'amélioration de la qualité (IFAQ)**.

Ainsi, à compter du 1^{er} mars 2017, les activités de SSR se voient appliquer un modèle de financement combinant les modalités historiques de financement à une dotation modulée à l'activité.

Le dispositif transitoire de financement SSR est prorogé jusqu'au 31 décembre 2019. Les établissements demeureront ainsi financés sur la base d'une application combinée des anciennes et des nouvelles modalités de financement, avec l'application d'un coefficient de transition. La loi de financement de la sécurité sociale pour 2018 a en effet étendu les dispositifs transitoires jusqu'en 2020, la cible d'une application totale de la DMA en 2022 étant maintenue.

1.3.4. Moyen Séjour France - hospitalisation à domicile (HAD)

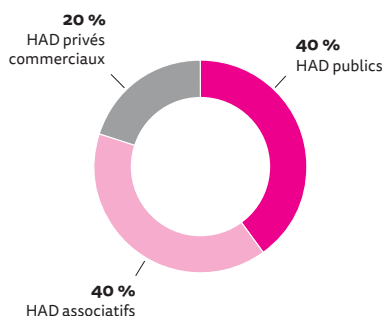
1.3.4.1. LE MARCHÉ

	Patients fragilisés	Principaux partenaires
HAD	<ul style="list-style-type: none"> • Soins palliatifs • Soins de nursing lourds • Pansements complexes • Prise en charge de la douleur • Assistance respiratoire • Nutrition entérale, parentérale • Traitement intraveineux • Chimiothérapie anticancéreuse • Surveillance post-chimiothérapie, radiothérapie et aplasie • Rééducation orthopédique et neurologique • Ante et post-partum pathologique • Prise en charge psychosociale 	<ul style="list-style-type: none"> • Établissements de santé (EHPAD, USLD, SSR, HAD, MCO, Urgences, soins palliatifs, etc.) • Réseaux de santé • Santé mentale (adulte) • Professionnels libéraux

Places 122 225 patients hospitalisés en HAD en 2018

Établissements 288

Répartition en capacité de lits/places (temps plein)



- En 2018, 5,57 millions de journées concernant 122 225 patients ont été totalisées, en croissance de + 5,6 par rapport à 2017
- Objectif de doublement d'activité par le ministère entre 2014 et 2018 : 9 millions de journées
- Coût global de l'HAD en 2018 : 1,1 Md€, soit 1 % des dépenses d'hospitalisation et 0,5 % des dépenses de l'Assurance maladie

Source : rapport d'activité de la FNEHAD 2018-2019

Mission

L'hospitalisation à domicile (HAD) est une modalité d'exercice des missions de santé, à part égale d'un établissement de santé avec hébergement. Elle permet d'assurer, au domicile du malade, des soins médicaux et paramédicaux continus et coordonnés en associant le médecin hospitalier, le médecin traitant et tous les professionnels paramédicaux et sociaux. L'HAD est une hospitalisation à temps complet. Elle couvre l'ensemble du territoire et constitue désormais une des réponses à l'aspiration grandissante de la population à être soignée dans son environnement familial quand la situation le permet.

L'hospitalisation à domicile concerne des malades de tous âges - enfants, adolescents, adultes - atteints de pathologies graves aiguës ou chroniques, souvent multiples, évolutives et/ou instables qui, en l'absence de prise en charge en structure d'hospitalisation à domicile, seraient hospitalisés en établissement de santé traditionnel. Ces établissements sont obligatoirement généralistes et polyvalents, les patients étant pris en charge dans leur globalité.

Les alternatives à l'hospitalisation mentionnées à l'article L. 6121-2 ont pour objet d'éviter une hospitalisation à temps complet ou d'en diminuer la durée. Les prestations ainsi dispensées se distinguent de celles qui sont délivrées lors de consultations ou de visites à domicile.

Les structures d'hospitalisation à domicile permettent d'assurer au domicile du malade, pour une période limitée mais révisable en fonction de l'évolution de son état de santé, des soins continus et coordonnés. Ces soins à haute expertise médicale se différencient de ceux habituellement dispensés à domicile par la complexité et la fréquence des actes. Les structures d'hospitalisation à domicile peuvent également intervenir dans un établissement accueillant des personnes âgées et handicapées. Dans ce cas, les soins ne peuvent être délivrés à un résident que si l'état de santé de celui-ci exige une intervention technique.

Admission Médecin hospitalier ou médecin traitant pouvant orienter vers l'HAD

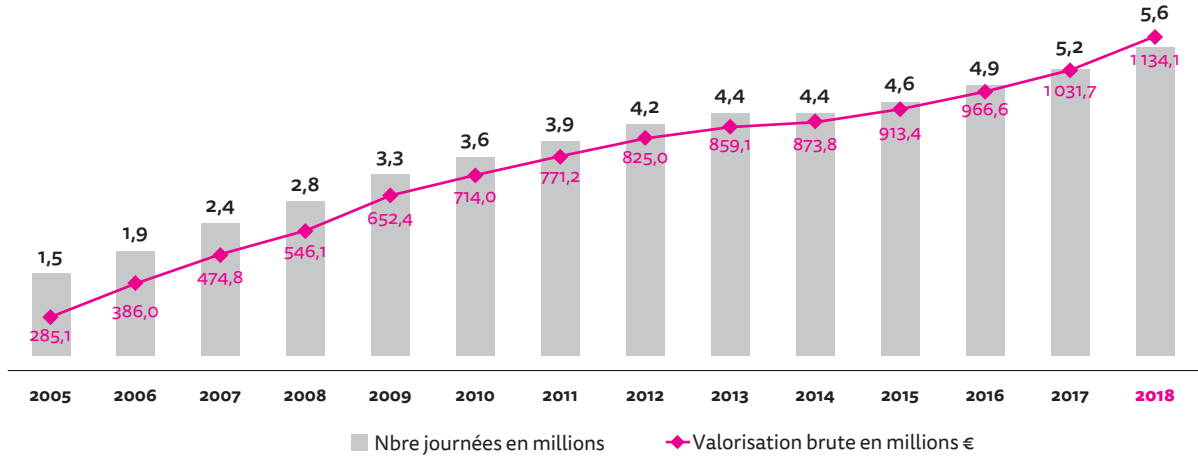
Autorisation Agence Régionale de Santé

Financement Assurance maladie selon la Tarification À l'Activité (T2A).

- Le prix de la journée est établi selon les pathologies regroupées dans un mode de prise en charge.
- Le tarif couvre les soins, les soignants et les traitements.
- La dégressivité des tarifs est fonction de la durée du séjour.

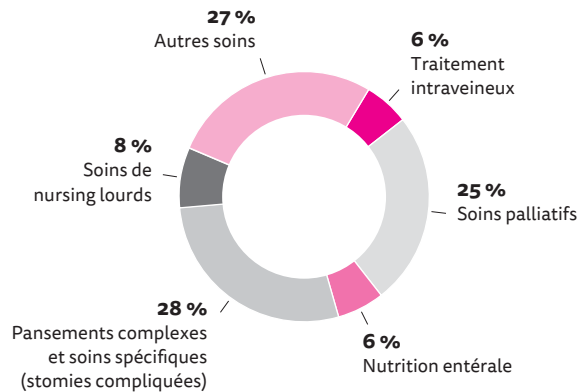
1.3.4.2. LE DÉVELOPPEMENT DE L'ACTIVITÉ

Nombre de journées HAD



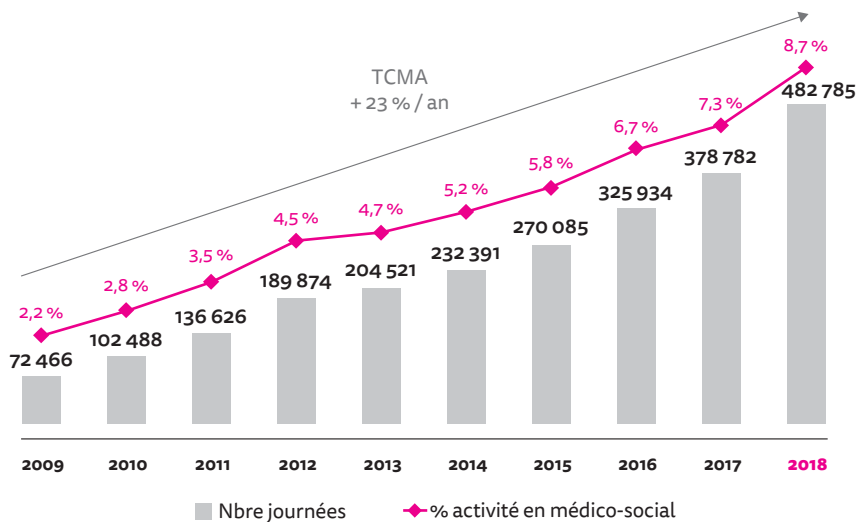
Source : PMSI - Rapport FNEHAD

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



Source : PMSI - Rapport FNEHAD

Nombre de journées d'HAD en EHPAD



Source : PMSI - Rapport FNEHAD

1.3.4.3. LES ENJEUX DU SECTEUR

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

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

De nombreux facteurs soutiendront la croissance de l'HAD dans les années à venir : loi de santé, professionnalisation des structures, progression des pathologies éligibles à l'HAD, progrès technologiques, fluidification des parcours de soins, reconnaissance des prises en charge coûteuses et naturellement une aspiration croissante des patients et de leur entourage.

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

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

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

Tous les départements sont aujourd'hui pourvus d'au moins une structure d'HAD et le nombre de places offertes a décollé. La volonté politique de développement de ce mode de prise en charge reste forte : un doublement de l'activité à l'horizon 2018 était prévu, à raison de 30 000 patients pris en charge par jour, soit près de 9 millions de journées par an.

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



FOCUS - Les missions de la pharmacie à usage intérieur (PUI)

La mission de la PUI est double :

- ◆ assurer l'approvisionnement en médicaments et dispositifs médicaux des services de soins ;
- ◆ contribuer à leur bon usage et à la sécurité d'utilisation.

Une PUI ne peut fonctionner sans son **pharmacien**. Suivant les activités de soins répertoriées au sein de l'établissement de santé, le pharmacien hospitalier d'une PUI est amené à **organiser, mettre en place et superviser des préparations hospitalières**.

Dans le cadre de programme d'éducation thérapeutique, le pharmacien hospitalier intègre l'équipe de soins en proposant ses compétences et savoir-faire liés à son activité.

La pharmacie à usage intérieur (PUI) est un choix stratégique pour le Groupe. Elle permet une maîtrise et une sécurisation du circuit du médicament unique. D'abord, cela apporte une vision globale du traitement du patient. Ensuite, le dispositif est sécurisé et garantit la traçabilité jusqu'au numéro de lot. En interne, un double contrôle est exercé à la préparation et à l'administration des médicaments au domicile. Ce choix de la PUI permet également une meilleure délivrance des médicaments, avec la possibilité de l'accompagner de conseils de bon usage. C'est aussi un bon moyen pour éviter le gaspillage.



1.3.5. Moyen Séjour France - Établissements de Psychiatrie

1.3.5.1. LE MARCHÉ

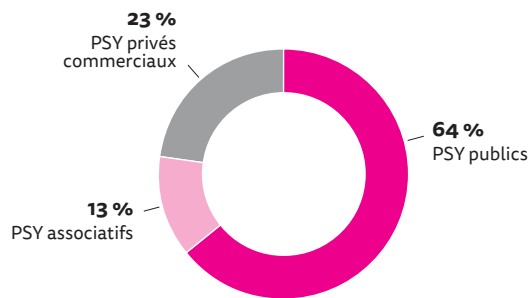
	Patients fragilisés	Principaux partenaires
Ambulatoire	<ul style="list-style-type: none"> Hospitalisation de jour Hospitalisation de nuit 	<ul style="list-style-type: none"> Professionnels libéraux Santé mentale (adulte) Réseaux de santé
Hébergement	<ul style="list-style-type: none"> Hébergement complet <ul style="list-style-type: none"> Troubles de l'humeur Troubles liés à l'utilisation de substances psychoactives Schizophrénie et troubles délirants Troubles envahissants du développement Troubles névrotiques 	

● Financement par l'Assurance maladie

Lits/places 86 000

Établissements 551

Répartition en capacité de lits/places (temps plein)



- 420 000 patients hospitalisés en psychiatrie
- 81 000 patients hospitalisés sans consentement (dont 99 % dans les établissements publics)
- Durées moyennes de séjour environ de 57,7 jours
- 19,7 millions de journées en hospitalisation complète
- 5 millions de venues en temps partiel dont 90 % sous dotation annuelle de fonctionnement

Source : DRESS 2017

Mission	Repérage et diagnostic précoce, accès aux soins rapide et adapté, suivi personnalisé et continu, réhabilitation sociale, prévention des risques, recherche autour des déterminants de santé mentale, organisation des dispositifs nécessaires aux hospitalisations sans consentement ainsi que les soins aux détenus
Admission	Sur prescription médicale, sur demande d'un tiers
Autorisation	Agence Régionale de Santé
Financement	Assurance maladie

1.3.5.2. LES ENJEUX DU SECTEUR

- ◆ Les pathologies relevant de la psychiatrie sont au 3^e rang des maladies les plus fréquentes (après le cancer et les maladies cardio-vasculaires).
- ◆ Les troubles psychiatriques engendrent une forte mortalité (majorité des suicides).
- ◆ Plus de 1 personne sur 10 est atteinte au cours de son existence d'un trouble mental.
- ◆ La plupart des maladies mentales prennent une forme chronique avec de nombreuses récives.
- ◆ Les plus lourdes s'accompagnent d'une désocialisation rapide.
- ◆ Le nombre de lits d'hospitalisation complète a été divisé par 2 en 30 ans (passant de 130 000 à moins de 60 000), grâce aux progrès des traitements médicamenteux.
- ◆ On constate aujourd'hui une saturation de l'hospitalisation complète, mais cette dernière est analysée comme résultant plus d'un dysfonctionnement de l'offre de soins que d'une capacité insuffisante de lits.
- ◆ Près de 80 % des prises en charge sont réalisées en hospitalisation complète.
- ◆ La part des séjours de plus de 6 mois est de 6 %, celle des séjours de plus d'un an est de 3,5 %. Cette occupation de lits « inadaptée » réduit fortement la disponibilité et le potentiel des établissements sanitaires. L'occupation d'un lit par un même patient pendant 1 an bloque une dizaine d'hospitalisations « standard ».



FOCUS sur le projet territorial de santé mentale (PTSM)

La politique de santé mentale est conçue comme une action globale et comprend des actions de prévention, de diagnostic, de soins, de réadaptation et de réinsertion sociale où tous les acteurs sont associés (y compris ceux du logement, de l'hébergement et de l'insertion). Cette politique repose sur l'élaboration d'un projet territorial de santé mentale (PTSM) fondé sur un diagnostic partagé ; c'est un état des lieux des ressources pointant les insuffisances et des préconisations pour y remédier. Le PTSM inclut l'ensemble des acteurs des champs sanitaire, social et médico-social ainsi que des représentants de la population, des élus locaux, les collectivités territoriales, les conseils locaux de santé et les conseils locaux de santé mentale. Le PTSM tient compte des spécificités du territoire, de l'offre de soins et de services. Il précise les modalités d'accès aux soins et d'accompagnement quels que soient les troubles psychiques concernés.

Le PTSM est élaboré et mis en œuvre par les professionnels et établissements du territoire compétents dans le champ de la santé mentale. Il fait ensuite l'objet d'un contrat passé entre les partenaires et l'Agence Régionale de Santé. Le PTSM organise la coordination territoriale :

- ◆ la prévention (repérage, diagnostic et intervention précoce) ;
- ◆ les modalités et techniques de soins et de prise en charge spécifique ;
- ◆ les modalités d'accompagnement et d'insertion sociale. Il organise l'accès à la population à un ensemble de réponses (dispositifs et services) à partir des besoins de la population du territoire, dont les modalités seront précisées par voie réglementaire.



FOCUS sur les hospitalisations sans consentement

Cadre général

En France, en 2012, plus de **77 000 patients** (contre 74 000 en 2010) ont été **pris en charge au moins une fois sans leur consentement en psychiatrie**, soit une augmentation de 4,5 % par rapport à 2010. Mais cette hausse est conforme à l'augmentation de la file active totale suivie en psychiatrie en établissement de santé : les patients ayant reçu des soins non consentis représentent toujours près de 5 % de la file active en 2012. La répartition des différents modes légaux reste à peu près similaire à celle observée en 2010. Les détenus, les personnes jugées pénalement irresponsables et les patients mineurs en ordonnance de placement provisoire (OPP) représentent une très faible part des patients sans consentement en 2012 comme en 2010. 73 % des patients pris en charge sans leur consentement (60 000 patients) sont admis en SPDT, 11 % le sont pour péril imminent (8 500) (source : Statistique annuelle des établissements de santé SAE, DREES).

L'exploitation des données disponibles montre que les soins sans consentement concernent 55 % d'hommes et que l'âge moyen de cette population est de 44 ans. 40 % de ces patients souffrent de schizophrénie ou de troubles psychotiques.

Tous modes légaux confondus, la durée des séjours sous le mode de l'hospitalisation sans consentement est d'environ 50 jours.

À la Maison de Santé d'Épinay

Les hospitalisations sans consentement à **la Maison de Santé représentent près de 15 % des journées.**

1.4. PLAN STRATÉGIQUE GRANDIR ENSEMBLE

1

1.4.1. Présentation du plan stratégique Grandir ensemble 2022

En préambule la crise sanitaire liée à l'épidémie du Covid-19 a conduit le groupe à ajourner le 2 avril 2020 les prévisions financières 2022 du Plan Stratégique.

En effet, compte tenu de l'augmentation des incertitudes portant à la fois sur :

- ◆ les impacts financiers de la crise (conditions de redémarrage, dispositif de compensation par les pouvoirs publics des pertes d'activité et des surcoûts exceptionnels) ;
- ◆ le décalage des plannings de transformation d'établissements (arrêt des chantiers et adaptation des mesures sanitaires post redémarrage susceptible d'allonger les calendriers) ;
- ◆ les futures évolutions réglementaires d'un secteur au cœur de la crise Covid-19 (future Loi pour adresser les grands enjeux du secteur médico-social : attractivité des métiers, hausse de l'encadrement, médicalisation des prises en soin, renforcement des dispositifs de prévention ; en secteur sanitaire, l'accélération du virage ambulatoire et de la spécialisation de l'offre) ;
- ◆ les tendances de marché des acquisitions (qui pourrait être impacté entre autres facteurs par la montée des risques, les besoins de transformation de l'offre, la revalorisation des rémunérations du personnel soignant,...).

Les objectifs financiers adossés au nombre de lits en régime de croisière à date de l'exercice 2022 deviennent très incertains sans que soient remis en question le modèle d'exploitation d'établissement LNA Santé et la performance économique nominale qui en découle, ainsi que la volonté de croissance à moyen terme. Le Groupe sera amené en conséquence à repositionner les guidances financières dès que l'environnement sanitaire, réglementaire et de marché se sera stabilisé et lui offrira la visibilité suffisante pour les réaliser.

LNA Santé a défini un projet stratégique sur la période 2018-2022, projet appelé « Grandir Ensemble 2022 ».

Ce projet est à la fois la traduction de l'ambition du Groupe pour 5 ans et le moyen de permettre à ses collaborateurs de mieux comprendre où va l'entreprise, comment elle y va, ce qu'elle veut être dans 5 ans et comment chacun peut y contribuer.

Par « Grandir Ensemble », les dirigeants souhaitent rappeler la stratégie de croissance de l'entreprise et son corollaire indispensable : les valeurs d'une entreprise familiale centrée sur la mission de « soigner et prendre soin » de personnes fragilisées.

À horizon 2022, LNA Santé ambitionne d'être :

- ◆ une entreprise familiale indépendante qui aura renforcé significativement sa taille (réseau d'établissements et de professionnels) et son empreinte sur les territoires de santé (offre de services, coopération dans les parcours de santé) ;
- ◆ un acteur de la santé reconnu pour la qualité de ses services, son expertise médicale, sa capacité à innover (nouveaux services, numérique...) par ses clients résidents/patients/familles et par les professionnels et autorités publiques du secteur ;
- ◆ un groupe où les établissements développent de nombreux projets et synergies ancrés dans les territoires (parcours patients, télé-médecine, astreintes partagées par exemple...) ;
- ◆ un employeur reconnu pour son professionnalisme, ses valeurs humanistes et sa qualité de vie au travail.

Le projet stratégique doit permettre de :

- ◆ donner le sens et la vision du Groupe à l'horizon de 2022 ;
- ◆ prioriser les nombreux projets et actions ;
- ◆ faire un lien direct et concret entre Grandir Ensemble 2022 et les actions du quotidien des équipes sur le terrain ;
- ◆ communiquer directement et régulièrement sur l'avancement des actions du projet et la vie du Groupe en général.

Il se décline en :

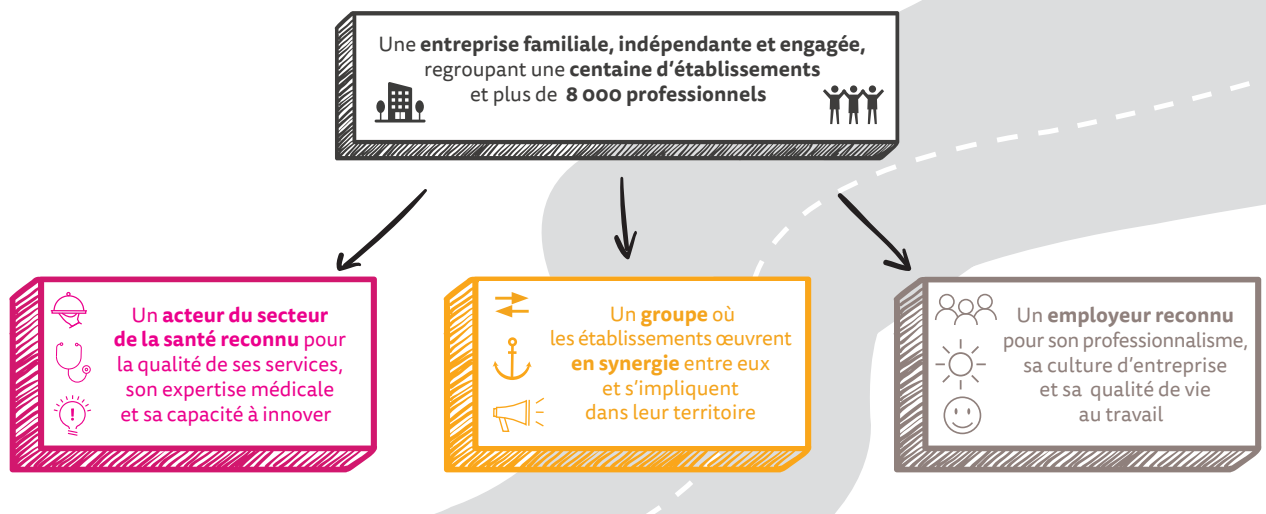
- ◆ 6 axes stratégiques définis pour 5 ans ;
- ◆ 15 objectifs déclinés et mesurables servant un ou plusieurs de ces axes ;
- ◆ des priorités partagées chaque année pour cibler les efforts et répartir les ressources.

Les 6 axes stratégiques sont :

- ◆ AXE 1 : renforcer l'attractivité de l'entreprise et la fidélisation de nos équipes en s'appuyant notamment sur notre politique RSE ;
- ◆ AXE 2 : améliorer le pilotage et la dynamique managériale pour faire face avec agilité aux défis économiques du secteur de la santé ;
- ◆ AXE 3 : améliorer l'expérience client et innover dans nos offres de services médicales ;
- ◆ AXE 4 : renforcer nos implantations et nos synergies inter-établissements dans nos territoires ;
- ◆ AXE 5 : renforcer la notoriété du Groupe en tant qu'acteur reconnu de transformation du secteur de la santé ;
- ◆ AXE 6 : fiabiliser et améliorer nos systèmes d'informations au service des métiers et des parcours clients.

Grandir Ensemble **2022**

En 2022, nous voulons être ...

Le 1^{er} acteur indépendant transformateur de l'offre de santé

1.4.2 Les leviers financiers LNA Santé 2022

1.4.2.1 MOYENS DISPONIBLES

Pour mener à bien Grandir Ensemble 2022, le Groupe dispose d'importants leviers. Doté d'une structure financière renforcée à l'issue du plan 2013-2017, l'enveloppe d'acquisitions mobilisable représente 155 millions d'euros financés par une trésorerie disponible de 140 millions d'euros et une capacité de tirage corporative non utilisée d'au moins 40 millions d'euros fin 2019.

Ces leviers, indispensables à la réalisation des 6 priorités stratégiques du Groupe lui permettent d'être confiant dans l'atteinte de son plan de développement.

Comme indiqué en préambule, LNA Santé a ajourné le 02 avril 2020 ses prévisions financières 2022 à la lumière des incertitudes nouvelles nées de la crise sanitaire exceptionnelle du Covid-19.

Des Moyens Humains et organisationnels

- ◆ Feuille de route partagée ;
- ◆ Pilotage par le **management visuel** ;
- ◆ École de **formation interne** ;
- ◆ **Actionnariat salarié** et intéressement ;
- ◆ **Extension du siège**.

Une structure financière profilée pour l'accélération de la croissance

Une structure financière solide et flexible :

- ◆ Capitaux propres d'environ 200 millions d'euros ;
- ◆ Flexibilité financière : Levier à 1,20 fin 2019 vs 4,25 autorisé ;
- ◆ Financements diversifiés sur les différentes maturités ;

- ◆ Liquidité assurée par le pool bancaire et la masse obligataire avec à noter un arrêt de l'émission du programme de NEU-CP fin mars en pleine crise Covid-19 dans l'attente du retour des gestions monétaires ;
- ◆ Marges de crédit compétitives ;
- ◆ Instruments financiers limitant l'exposition au risque de taux ;
- ◆ Documentation financière claire en lien avec le *Business Model*.

Un plan de développement 2018-2022 ambitieux et sécurisé en financement

- ◆ Utilisation du Levier pour les besoins du Plan ;
- ◆ Acquisitions : enveloppe autorisée de 155 millions d'euros ;
- ◆ Capex : enveloppe de 75 millions d'euros programmée sur la durée du plan ;
- ◆ Au 31 décembre 2019, trésorerie > 140 millions d'euros et capacité de tirage non utilisée > 40 millions d'euros.



1.4.2.2 TRANSFORMATION DU PARC

Les incertitudes entourant le marché des acquisitions (montée des risques et évolutions réglementaires) et l'allongement du délai de transformation des établissements notamment sous l'angle immobilier (suite à l'arrêt constaté des chantiers et aux mesures sanitaires nouvelles que l'ensemble des acteurs immobiliers seront amenés à mettre en œuvre) expliquent la mise en suspens de la guidance d'un parc à 80% en régime de croisière, soit près de 8 900 lits à maturité en 2022, qui déterminait un profil de marge que le Groupe ne peut plus confirmer à cet horizon, étant précisé que l'ambition de croissance et de transformation de l'offre restent au cœur des préoccupations stratégiques du Groupe.

Taille moyenne de site conforme à la cible LNA (répartie en petites unités de vie et de soins) car la taille d'un site à l'échelle locale vaudra toujours plus que la taille de Groupe

EHPAD Confort : un prix d'hébergement moindre de 25 % vs gamme Élégance
SSR : dont 20 % d'activité en hôpital de jour
HAD : 40 places / unité de soins avec potentiel de croissance organique sur le territoire de santé

Taille cible des structures/établissements de Santé LNA



Pour les établissements à maturité, une performance nominale en lien avec l'excellence opérationnelle :

- ◆ marge d'EBITDA > 12 % du CA Exploitation pour assurer pérennité d'activité et capacité de développement organique ;
- ◆ Capex < 2,5 % du CA avec taux d'effort capex/EBITDA < 20 % ;
- ◆ FCF* de 5,5 % du CA.

1.4.2.3 OBJECTIFS DE CROISSANCE

Augmenter la taille de son réseau, avec l'objectif d'étendre le parc pour le porter à plus de 10 000 lits dans un premier temps, **le rythme de croissance** constaté depuis l'introduction en bourse en 2006 **de 500 lits par an** et le positionnement de l'offre de LNA Santé sur des segments moins concurrentiels et très dynamiques (HAD, gamme Confort Élégance, SSR en filière hospitalière, télésurveillance en maladie chronique), donnant du crédit à l'ambition avec la volonté **de densifier le maillage territorial**.

1.4.3. Les réalisations de l'année 2019

AXE 1 – RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE ET LA FIDÉLISATION DE NOS ÉQUIPES EN S'APPUYANT NOTAMMENT SUR NOTRE POLITIQUE RSE

Le projet stratégique Grandir ensemble 2022 a démarré 2018, une première année qui aura permis de lancer la dynamique et de créer les premiers repères pour les professionnels. En 2019, de nombreuses actions ont été conduites pour l'ancrer **dans la durée, renforcer son appropriation car c'est un projet**

commun, un fil rouge pour l'ensemble des établissements. Ces actions auront été autant d'occasions de **donner du sens, d'expliquer, d'embarquer et de faire le lien avec la démarche RSE menée par LNA Santé.**

Supports de communication et de dialogue sur le projet stratégique

Plusieurs outils pédagogiques ont été créés pour permettre aux équipes de mieux comprendre :

- ◆ les ambitions, les leviers d'actions, les objectifs fixés ;
- ◆ leur contribution et l'articulation entre le projet du Groupe et la feuille de route de l'établissement.



* EBITDA - Capex - Frais financiers - Impôt société.

Nouvelle enquête auprès de l'ensemble du personnel

Une nouvelle édition du questionnaire Grandir ensemble a été administrée en 2019 par un cabinet extérieur (The Boson Project) pour poursuivre la dynamique inclusive et de co-construction.

Objectif :

questionner à nouveau les professionnels sur leur perception du projet d'entreprise, leur quotidien au sein de LNA Santé, leur relation à LNA Santé.

Résultat :

une perception du Groupe en amélioration régulière

GRANDIR ENSEMBLE, 2 ANS DÉJÀ !
LES RESULTATS DU QUESTIONNAIRE EN LIGNE
PAR THE BOSON PROJECT

1 395
professionnels
ont répondu
au questionnaire

VOTRE RELATION À LNA SANTÉ

Une source de fierté pour un grand nombre de professionnels



Je suis fier(e) d'exercer mon métier

★★★★☆ 4,3/5

2018 : 4,2/5
2017 : 4,1/5



Je suis fier(e) de travailler chez LNA Santé

★★★★☆ 3,9/5

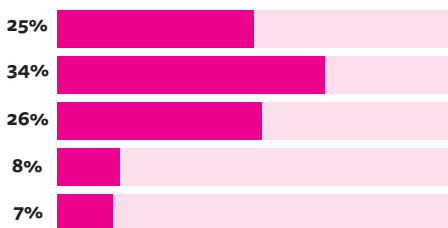
2018 : 3,8/5
2017 : 3,5/5

VOTRE REGARD SUR GRANDIR ENSEMBLE

Un projet qui suscite l'adhésion

À vos yeux, Grandir Ensemble 2022, c'est...

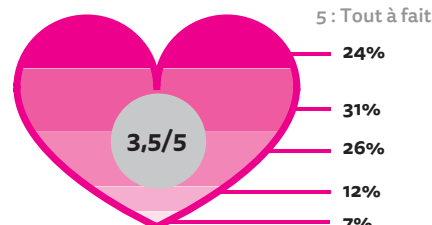
5 : Très important



3,6/5

2018 : 3,5/5
2017 : 2,8/5

Je me sens concerné(e) par Grandir Ensemble 2022 ?



3,5/5

2018 : 3,4/5
2017 : 2,8/5

Plénières avec de nombreux professionnels (30 journées métiers)

La dynamique des journées métiers, une singularité forte de LNA Santé, s'est poursuivie tout au long de l'année 2019. 30 journées métiers ont ainsi été organisées et notamment les premières journées réunissant de nombreux aides-soignants des EHPAD du Groupe.

Objectif : permettre aux équipes de sortir de leur quotidien, se rencontrer, partager sur leur pratique et renforcer leur expertise.

Si les journées sont le plus souvent consacrées à un métier en particulier, LNA Santé organise aussi des rencontres pluridisciplinaires sur les sujets qui concernent l'ensemble des professionnels. Ex : la bientraitance, la prévention des risques liés à l'activité physiques (PRAP).



Quelques témoignages :

« Des liens, des sourires, des projets : j'y retournerai sans hésiter ! »

« Cet événement fut pour moi de nouveau très riche de transmission et de partage d'expériences, de bienveillance et d'énergie. »

Le programme type d'une journée métier 2019 :

- ◆ un programme commun à toutes les journées métier :
 - ◆ Grandir ensemble 2022 : les ambitions et les actions concrètes,
 - ◆ Le management visuel en pratique,
 - ◆ Tous concernés par la prévention des risques professionnels :
 - ◆ des ateliers spécifiques liés au thème et au métier du jour



Deuxième édition du Trophée

La deuxième édition du Trophée Grandir Ensemble a permis une fois encore de rendre visible les nombreuses initiatives portées tout au long de l'année dans vos établissements.

Ce trophée est né en 2018 afin de valoriser l'investissement et l'implication de tous les professionnels au quotidien et dans la durée, mais également d'encourager l'expérimentation, le partage et le développement de nouveaux projets.

Pour cette deuxième édition, 28 dossiers ont été déposés. Le jury associant collaborateurs et personnalités du monde de la Santé a récompensé les équipes en fonction de la dynamique collective qu'il avait su créer, de sa contribution aux différents axes du projet stratégique du Groupe et de sa pertinence dans le cadre des engagements RSE du Groupe.

JURY TROPHÉE 2022		Flavie Lorre Responsable de la Business Intelligence Sanofi Membre du Conseil d'Administration LNA Santé		Jean-Paul Siret PDG et fondateur du groupe LNA Santé		Chantal Boudet Responsable mission santé du futur – Agence régionale de Santé Pays de la Loire
		Claude Evin Ancien ministre des Affaires sociales Avocat		Marie-Laure Lévêque Directrice Pôle Prospective Stratégie et Marketing LNA Santé		Benoît Péricard Directeur secteur santé KPMG

Renforcer l'attractivité des métiers

Projections du film
Prendre Soin

- ◆ Donner envie et valoriser les professionnels
- ◆ Agir sur l'attractivité métier auprès notamment des écoles
- ◆ Contribuer à changer l'image de la prise en soin de nos aînés en institution auprès du grand public



et retombées presse



AXE 2 - AMÉLIORER LE PILOTAGE ET LA DYNAMIQUE MANAGÉRIALE POUR FAIRE FACE AVEC AGILITÉ AUX DÉFIS ÉCONOMIQUES DU SECTEUR DE LA SANTÉ

Une dynamique managériale bien perçue (enquête The Boson Project)

VOTRE QUOTIDIEN AU SEIN DE LNA SANTÉ

- 👍 **Oui tout à fait ou Plutôt oui pour**
- 👎 **Non pas du tout ou Plutôt non pour**

Je dispose des moyens nécessaires pour bien faire mon travail
👍 **88%** 12% 👎

Je peux apprendre de nouvelles choses et développer des compétences au travail
👍 **84%** 16% 👎

Je me sens encouragé(e) à prendre des initiatives
👍 **85%** 15% 👎

Je dispose d'une autonomie suffisante pour m'organiser et faire mon travail
👍 **95%** 5% 👎

Je suis bien informé(e) de ce qui se passe chez LNA Santé
👍 **71%** 29% 👎

Mon manager est à mon écoute
👍 **88%** 12% 👎

Un management visuel opérationnel

« Être plus agile », c'est le nom d'un des six axes de Grandir Ensemble 2022 et un enjeu clé dans la culture managériale du Groupe.

Ainsi, depuis 2017, l'équipe RH accompagne le déploiement du management visuel au sein des établissements. Plusieurs membres de l'équipe et en particulier les RRH opérationnels ont été formés à la méthodologie. Ils viennent travailler directement avec les professionnels durant deux à trois jours.

Le management visuel doit permettre d'animer les équipes autour de trois fondamentaux :

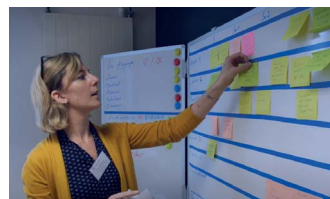
- ◆ des rituels d'échange courts et fréquents facilitant la prise de parole de chacun ;
- ◆ des supports lisibles et simples favorisant le pilotage des actions et prises de décisions ;
- ◆ une posture managériale collaborative privilégiant l'implication.

Objectif : que chacun puisse être acteur de la vie de son équipe et de l'établissement.

Une quarantaine établissements utilisent le management visuel ; à horizon 2020, 20 autres établissements déploieront cette méthodologie.

Une vidéo dédiée au management visuel a été réalisée et diffusée à l'automne 2019 pour continuer à partager le sens de cette méthodologie.

Un book dédié au Management Visuel a également été créé pour toujours mieux accompagner les managers dans l'utilisation de cette méthodologie.



Pour exemple en HAD, cet outil sert de coordination des missions de chacun, d'évaluation des profils d'admission et d'adaptation des besoins en ressources humaines.

AXE 3 - AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE CLIENT ET INNOVER DANS NOS OFFRES DE SERVICES MÉDICALES

SOIGNER ET PRENDRE SOIN est au cœur du projet d'entreprise de LNA Santé. Depuis l'origine, le Groupe a développé **des offres à forte expertise médicale** avec l'implication des équipes de professionnels de santé pluridisciplinaires, des bâtiments et des plateaux techniques conçus pour des prises en soin et des actes très spécialisés et des programmes innovants co-construits en matière médicale et thérapeutique entre les professionnels des établissements et le Pôle de Recherche Clinique de LNA Santé.



La reconstruction **en 2019** des cliniques d'Ennery et de Landerneau, la création d'un hôpital de jour autonome à Breteuil et l'extension des capacités d'hébergement ainsi que des plateaux techniques de Romainville participent clairement à la **consolidation des expertises médicales et paramédicales** au sein du Groupe.

Cette culture de l'innovation et cette faculté à **coopérer très en amont à la recherche de solutions dans l'accompagnement des politiques publiques de santé**, LNA Santé l'entretient en permanence. Une nouvelle illustration en 2019, où le *Think Tank Matières Grises*⁽¹⁾ a publié en juin une étude intitulée « **Objectif Grand Âge : éviter l'hôpital** ». C'est un enjeu important car les impacts de l'hospitalisation chez le sujet âgé, déjà en situation de grande vulnérabilité, sont dans de nombreux cas délétères tant sur le plan émotionnel, fonctionnel que cognitif.

Les établissements du Groupe ont développé un ensemble d'initiatives mentionnées dans le rapport, pour répondre à cette problématique.

Sept leviers pour **réduire les hospitalisations des personnes âgées** :

- ◆ Levier # 1 > **Infirmières de nuit en EHPAD** : un dispositif en passe de devenir incontournable ! ;
- ◆ Levier # 2 > **Partenariat HAD/EHPAD** ou quand l'Hôpital se déplace sur le lieu de vie du résident ;
- ◆ Levier # 3 > **Hébergement temporaire** : une parenthèse bénéfique pour tous ;
- ◆ Levier # 4 > **Mieux accompagner la fin de vie** et éviter l'hospitalisation des derniers jours ;
- ◆ Levier # 5 > Moins d'hospitalisations en fonction du **modèle tarifaire de l'EHPAD** et de son organisation ;
- ◆ Levier # 6 > **Former les équipes soignantes aux situations d'urgence** en EHPAD, pour optimiser l'orientation des résidents vers le « juste soin » (80% de nos EHPAD bénéficient d'une présence ou astreinte IDE de nuit) ;
- ◆ Levier # 7 > **La télémédecine**, une solution « à haut potentiel » pour éviter les hospitalisations (25% de nos EHPAD pratiquent régulièrement la télémédecine avec des centres experts).

Le Groupe va par ailleurs lancer une nouvelle offre de service de télémédecine pour les patients diabétiques sous forme d'un dispositif de télésurveillance et de soin de proximité dans une approche thérapeutique innovante. Au-delà des besoins en très forte croissance de prise en soin de maladies chroniques du diabète (5,1 millions de personnes concernées en France, soit 8% de la population), le Groupe étend ainsi son offre de service à domicile à forte expertise médicale. Il bénéficie d'une approche méthodique et graduelle éprouvée au cours des 10 dernières années sur l'activité d'HAD, qui allie qualité de service, coordination de parcours de soin, innovation digitale, maîtrise des plateformes logistiques.

(1) Le *Think Tank Matières Grises* réunit les principaux acteurs de la filière d'accueil et de prise en charge de la personne âgée afin de réfléchir ensemble et être force de proposition sur les grands sujets liés au vieillissement.

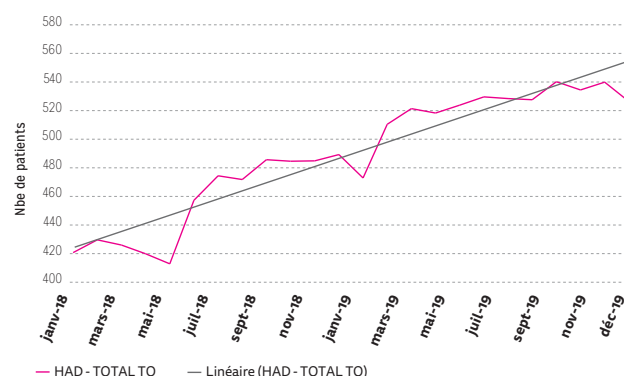
AXE 4- RENFORCER NOS IMPLANTATIONS ET NOS SYNERGIES INTER-ETABLISSEMENTS DANS NOS TERRITOIRES

Le plan de conquête lancé par le Groupe en 2018 visant à accroître le **recours à l'hospitalisation à domicile** suivant les recommandations des pouvoirs publics à l'adresse de tous les établissements de santé, notamment médico-sociaux a permis de développer l'activité en organique sur tous les modes de prise en charge. Cette dynamique de consolidation des positions de l'HAD dans les parcours de santé s'est appuyée sur un **référentiel interne unifié et structurant dénommé**

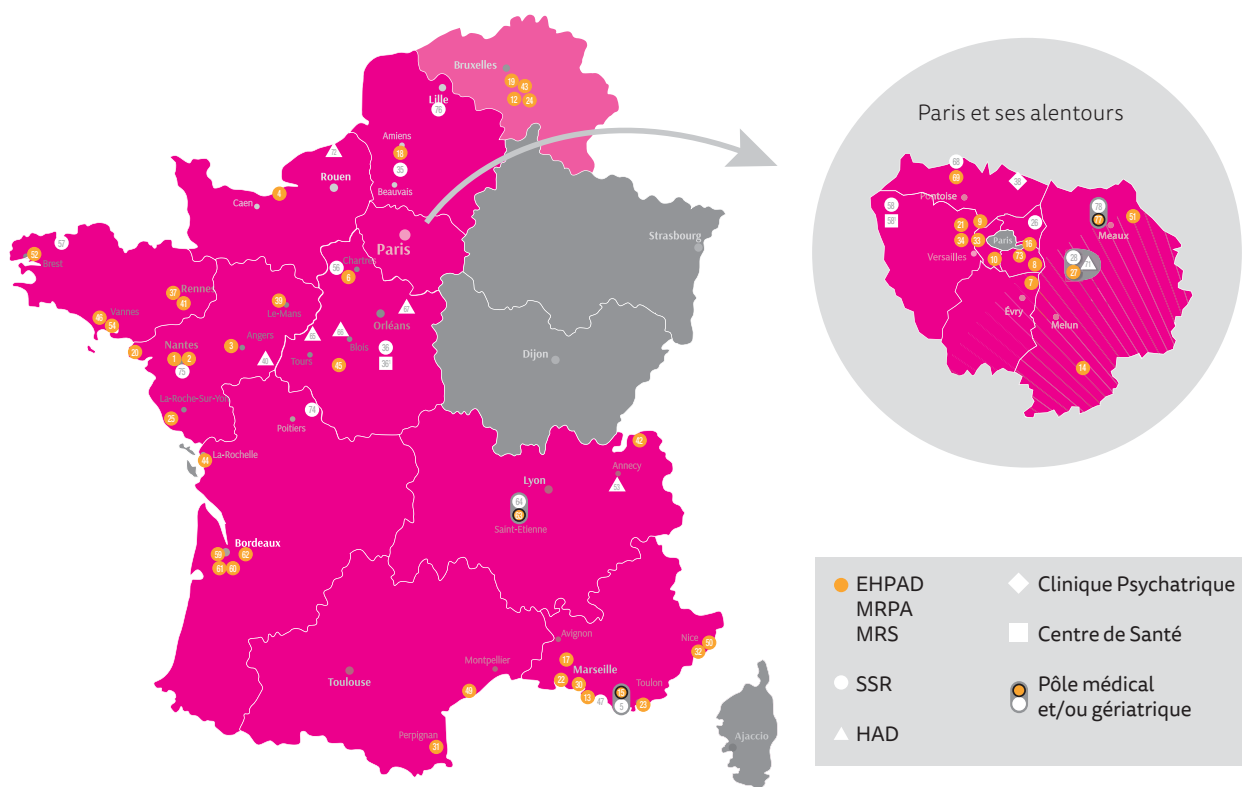
« **RHADAR** » qui couvre tous les domaines de la prise en soin en HAD, de la qualité et la gestion des risques jusqu'aux process support tels que la logistique. Le développement de l'activité offre aussi un **terrain d'expérimentation et d'innovation de nouveaux protocoles thérapeutiques** à forte expertise médicale en concertation étroite avec les autorités de santé et les acteurs du territoire.

Croissance continue du nombre de patients en HAD

- ◆ **Plan d'ancrage territorial** pour développer l'activité d'HAD
- ◆ **Déploiement du référentiel HAD efficace** : projet médical, organisation en unités de soins, logistique, IT, etc.
- ◆ Collaboration active pour bâtir de **nouveaux protocoles thérapeutiques** et prises en soins avec les acteurs du territoire



Une présence forte sur des territoires cibles



HAD Val de Loire : Gardes mutualisées d'IDE de nuit en EHPAD

Ce dispositif s'inscrit dans une démarche gouvernementale qui a pour vocation d'améliorer la qualité de vie des personnes âgées et d'anticiper la perte d'autonomie.

En effet, la rupture dans le parcours de santé de ces personnes est notamment liée à l'insuffisance de coordination entre les différentes prises en charge et au recours non pertinent à l'hospitalisation.

Ainsi, les objectifs sont de :

- ◆ améliorer la qualité et la sécurité des soins en EHPAD la nuit ;
- ◆ limiter les hospitalisations en urgence des résidents ;
- ◆ diminuer les hospitalisations grâce à des prescriptions anticipées ;
- ◆ faciliter le retour en EHPAD après une hospitalisation inévitable.

Etablissements bordelais : Olympiades inter-établissements et intergénérationnelles

Les objectifs de la journée étaient nombreux :

- ◆ faire se rencontrer les générations pour un moment de partage et de convivialité ;
- ◆ valoriser le dépassement de soi au service de tous (au-delà des notions de compétitions et classement) ;

- ◆ sensibiliser les enfants aux handicaps physiques et sensoriels liés à l'avancée en âge de façon concrète et ludique.

Cette rencontre a aussi permis aux établissements LNA Santé une réelle ouverture sur leur territoire, salué par le Sud-Ouest, et un renforcement des liens inter-établissements.



AXE 5 - RENFORCER LA NOTORIÉTÉ DU GROUPE EN TANT QU'ACTEUR RECONNU DE TRANSFORMATION DU SECTEUR DE LA SANTÉ



Le Groupe a repris en exploitation au 1^{er} janvier 2020 un nouveau Pôle de Santé à Orgemont en Seine et Marne, en filière hospitalière du Grand Hôpital de l'Est Francilien. Regroupant des activités de SSR spécialisé, d'USLD et d'EHPAD pour une capacité totale de 187 lits et places, il sera porté à terme à 440 lits et places après extension et reconstruction aux standards du projet LNA Santé dont 326 lits sous autorisations détenues par le Groupe et le solde par un partenaire associatif dans le cadre d'une coopération territoriale public-privé.



Futur Pôle de Santé d'Orgemont : un partenariat LNA-LRS

* Grand Hôpital de l'Est Francilien.

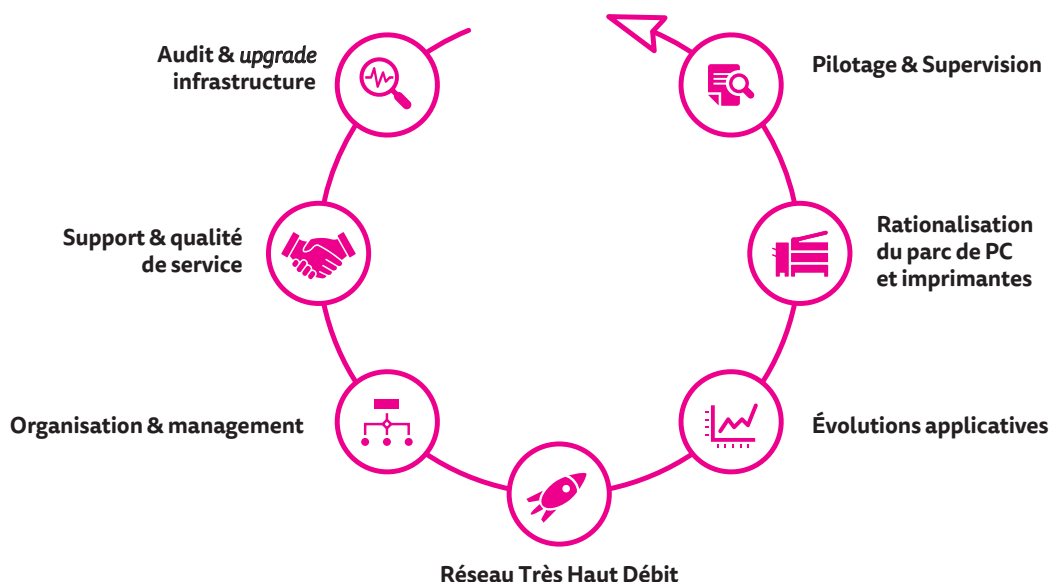
AXE 6 - FIABILISER ET AMÉLIORER NOS SYSTÈMES D'INFORMATIONS AU SERVICE DES MÉTIERS ET DES PARCOURS CLIENTS

Les priorités du plan de transformation digitale chez LNA Santé s'inscrivent dans une vision globale de l'innovation avec quatre orientations stratégiques pour accélérer la digitalisation :

- ◆ soutenir l'expertise médicale dans chacun des métiers ;
- ◆ favoriser le retour à domicile ;
- ◆ faciliter la vie du patient, du résident (avant, pendant et après son séjour) et du personnel ;
- ◆ maîtriser la durée des séjours.

Pour porter cette ambition, le Groupe déploie un plan d'action autour de 6 projets structurants qui concernent tout à la fois l'organisation des pôles d'expertise du système d'information, la consolidation du socle technique et la mise en place d'une architecture redondée, les process de monitoring des installations, la modernisation du parc par le renouvellement en masse des équipements et postes de travail, le déploiement de la fibre (réseau très haut débit) sur l'ensemble du parc, et enfin l'enjeu d'une qualité de service dans tous les domaines d'intervention de la Direction des Systèmes d'Informations.

Améliorer l'usage du SI pour tous les métiers



Le Groupe a par ailleurs poursuivi son schéma directeur visant à étendre la cartographie applicative par de nouveaux usages au service des métiers.

Toujours plus de fonctionnalités SI pour les métiers



Reconnaissance vocale pour les médecins



Envoi de compte rendus médicaux par messagerie sécurisée



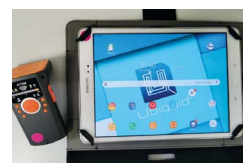
Nouveau SI pour les Centres de Santé



Fin du déploiement du SI HAD



CRM Theo pour la commercialisation en EHPAD



Traçabilité du matériel médical en SSR via Ubiquid

Digitalisation de 2 programmes d'éducation thérapeutique en HAD

Plusieurs besoins sur l'éducation thérapeutique :

- ◆ retravailler tant le fond que la forme des programmes sur la tablette tactile au chevet du patient hébergeant le DPI (Dossier Patient Informatisé)
- ◆ aller plus loin dans la personnalisation du programme et l'autonomie du patient
- ◆ prolonger après la sortie HAD l'accompagnement (continuité éducative)
- ◆ inclure l'aidant
- ◆ accroître l'autonomie du patient et/ou de son entourage
- ◆ renforcer un lien d'empathie soignant/patient/entourage
- ◆ valoriser les soignants dans leurs missions à travers un outil digitalisé, ludique et convivial



INCLUSION

Critères d'inclusion

Consentement du patient

Diagnostic éducatif

Courrier au médecin

PROGRAMME PERSONNALISÉ ETP

AUTONOMIE PATIENT : consultation facultative, compétences déjà acquises avant ce programme

Connaître le rôle et les risques des AVK

Reconnaître son traitement

Bien prendre son traitement

Savoir couper un comprimé

ATELIER 1

Comprendre sa maladie

Comprendre l'INR

Adapter son alimentation

Évaluation d'atelier

ATELIER 2

+ AJOUTER UN ATELIER

Être acteur de son traitement

Identifier les signes de surdosage

Évaluation d'atelier

BILAN

Bilan final

1.5. LE MODÈLE D'EXPLOITATION DE LNA SANTÉ

Le modèle d'exploitation du Groupe repose sur :

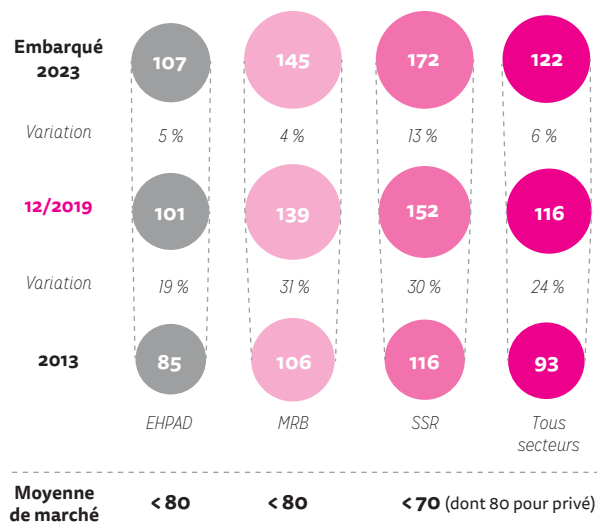
1.5.1. Des établissements de grande capacité

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

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

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

La moyenne des lits exploités par établissement au 31 décembre 2019 s'établit à 116 unités, avec une moyenne de 101 lits en EHPAD, 139 lits en MRS ⁽¹⁾ et 152 lits en sanitaire. L'extension capacitaire de ces mêmes établissements est d'ores et déjà programmée pour représenter à terme 107 lits en EHPAD, 145 lits en Belgique et 172 lits en sanitaire.



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

L'organisation des locaux de nos établissements est pensée pour **offrir proximité et personnalisation de la prise en soin**. La taille humaine, unités de vie et unités de soins, sert cette préoccupation première :

- ◆ des établissements sanitaires organisés en unités de soins par spécialité médicale (trentaine de lits) permettant de traiter au mieux la pathologie de chacun ;

- ◆ des EHPAD/MRS organisés en unités de vie placées sous la responsabilité d'un manager de proximité, maître(sse) de maison et bénéficiant chacune d'une équipe médicale dédiée, accompagnée d'équipes et services transversaux : équipe médicale, paramédicale, hôtelière, administrative.

Des HAD organisés en unités de soins d'une quarantaine de patients avec une équipe médicale et soignante dédiée au suivi et à la prise en soins de ces patients.

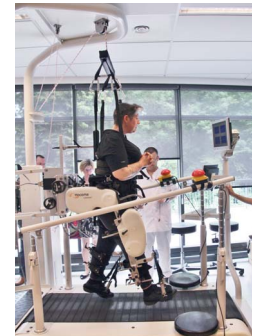
(1) MRS : Maison de Repos et de Soins en Belgique.

1.5.3. Une expertise médicale et technique au sein de chaque métier

La qualité des soins proposés repose à la fois sur la pluridisciplinarité et la **compétence des équipes et sur la qualité des équipements et des plateaux techniques** :

- ◆ matériels de rééducation adaptés à chaque spécialité et favorisant le rétablissement des patients ;
- ◆ équipes pluridisciplinaires de professionnels de santé (médecins, rééducateurs, thérapeutes, personnel soignant) ;
- ◆ école de formation interne LNA Formation ;
- ◆ spécialisation de nos SSR (cardiologie, pneumologie, gériatrie, locomoteur, neurologie, nutrition) ;
- ◆ des lits/places spécialisés à 90 % en SSR et à 30 % en Alzheimer en EHPAD ;

- ◆ forte médicalisation de nos EHPAD ;
- ◆ télémédecine et objets connectés au service de la prise en charge.



1.5.4. Des prises en soin tournées vers l'ambulatoire



La médecine ambulatoire se développe et ne cessera de se développer. Cette tendance répond à la fois aux attentes des patients et des résidents, mais aussi à l'enjeu public de la maîtrise de la dépense de santé. Le Groupe a développé des offres diversifiées qui répondent parfaitement à cette attente :

- ◆ un fort développement des alternatives à l'hospitalisation complète : hôpital de jour (HDJ), hospitalisation à domicile (HAD) ;
- ◆ en SSR, **13 % à 30 % de nos places** (selon la spécialité) **sont déjà proposées en hôpital de jour**.

1.5.5. L'excellence des services hôteliers



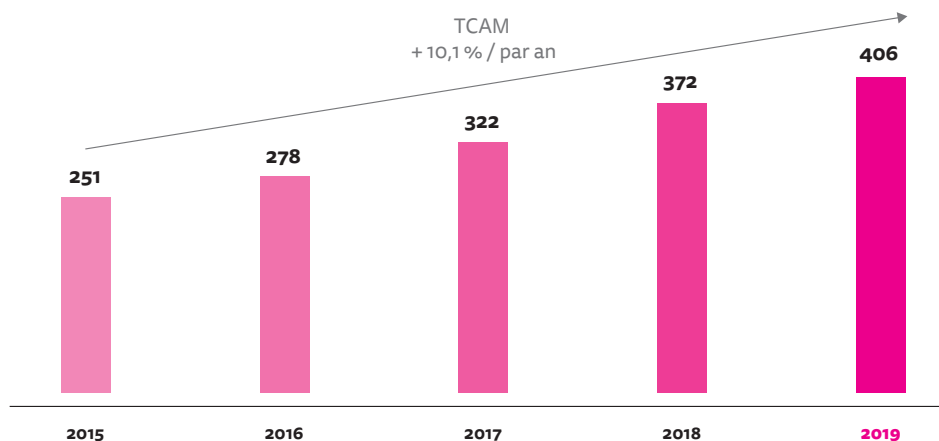
Dans le secteur Long Séjour, nous avons créé **deux gammes hôtelières** complémentaires, reposant l'une et l'autre sur l'excellence des services proposés :

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

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

Chiffres d'affaires en régime de croisière

En millions d'euros



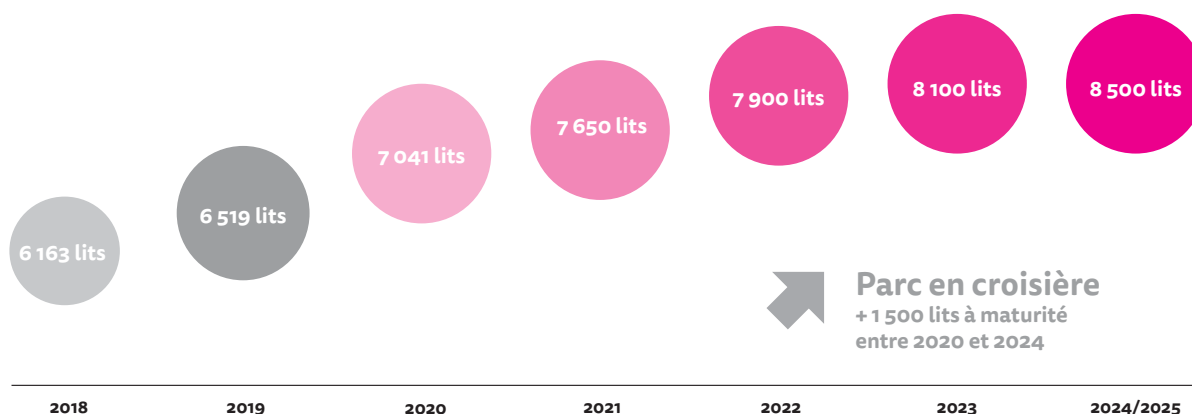
Le « régime de croisière » rassemble les établissements qui répondent aux meilleurs standards qualitatifs du Groupe. Ce référentiel correspond aux lits conformes au cahier des charges d'exploitation du Groupe, à savoir :

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

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

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

Transformation du parc hors nouveaux développements



1.5.7. L'immobilier au service de l'Exploitation

1.5.7.1. DES IMMEUBLES SYSTÉMATIQUEMENT NEUFS OU REMIS À NEUF

Dès sa création, le Groupe a considéré que **la qualité des infrastructures d'accueil détermine celle des services** qui y étaient dispensés. Le Groupe a fait le choix de développer son parc d'établissements sur des **bâti neufs ou remis à neuf**. LNA Santé attache une attention particulière à proposer des outils de travail et/ou lieux de vie modernes et adaptés, avec une décoration soignée, élément important de la fidélisation du client et de l'image de marque de l'établissement. Ceci impose de conduire régulièrement (tous les 10 ans) des programmes de rénovation des chambres et des parties communes pour maintenir la qualité de l'outil de travail et la performance globale de l'établissement. LNA Santé a également développé des standards architecturaux adaptés aux pathologies prises en charge. Ainsi, ses EHPAD et ses établissements SSR se distinguent par leur pertinence à accueillir et accompagner chaque forme de dépendance et de pathologie.

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

- ◆ les EHPAD bénéficient d'une surface comprise entre 5 500 m² et 6 500 m², équitablement répartie entre les zones privatives et les parties communes ;
- ◆ ils possèdent entre 96 % et 100 % de chambres individuelles, aménagées et meublées pour faire face à toutes les dépendances, tout en assurant des prestations hôtelières haut de gamme ;
- ◆ chaque résident bénéficie en moyenne :
 - ◆ d'environ 55 m² SDO (surface dans œuvre),
 - ◆ d'une chambre individuelle d'une surface comprise entre 21 m² et 30 m².

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

S'agissant des établissements que LNA Santé a construits ou restructurés : les travaux ont été réalisés en respectant un cahier des charges précis, défini pour répondre aux besoins physiques et au bien-être des personnes âgées dépendantes, grâce à un savoir-faire accumulé depuis plus de 25 ans. Toutes les chambres, les salles de bains et l'ensemble des parties communes répondent aux normes de sécurité et d'accessibilité convenant aux personnes les plus dépendantes. Les infrastructures sont notamment étudiées pour limiter le risque de chute. Des ascenseurs de forte capacité sont disposés dans l'établissement pour favoriser la mobilité interne en un minimum de temps.

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



Le Groupe a également fait le choix de grandes superficies pour accueillir au mieux ses patients **en SSR** :

- ◆ les établissements bénéficient d'une surface comprise entre 8 000 m² et 12 000 m², équitablement répartie entre les zones privatives et les parties communes ;
- ◆ 65 à 70 m² SDO (surface dans œuvre) par lit et place (hospitalisation complète et hôpital de jour).

Les établissements sont organisés en différents secteurs :

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

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

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

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

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

1.5.7.2. L'EXPERTISE IMMOBILIÈRE AU SERVICE DES MÉTIERS

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

En tant qu'**acteur de référence**, il collabore lors de la conception de nouveaux projets avec l'ensemble des acteurs de santé locaux et régionaux. Le Groupe entend ainsi répondre au mieux aux mutations de la société et aux enjeux de santé.

Des savoir-faire internalisés

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

Pour « Soigner et prendre soin », LNA Santé place le bien-être de ses patients et résidents et la qualité de vie au travail de ses professionnels au cœur de ses établissements qui répondent à ses critères d'exigence :

- ◆ une haute technicité médicale ;
- ◆ un grand confort de vie ;
- ◆ une grande capacité d'accueil.

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

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

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

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

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

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

Un cadre de vie privilégié

LNA Santé accorde une attention particulière à l'environnement extérieur de ses établissements.

De grande taille, les espaces extérieurs permettent des aménagements de qualité : parcs boisés, grands jardins paysagers aux allées et cheminements piétonniers, grandes terrasses ensoleillées etc.

Des lieux de vie spacieux et conviviaux

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

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

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

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

Lieux de repos mais également **lieux de vie** dans lesquels les personnes peuvent se déplacer, s'asseoir, lire, écrire ou recevoir les membres de leur famille, **les chambres sont en grande majorité individuelles et d'une taille de 21 m²**. Elles bénéficient toutes d'une salle d'eau privative et adaptée. Certains établissements offrent également de grandes suites (28 à 30 m²) pour répondre aux demandes spécifiques.

Des espaces de soins et de bien-être



La grande taille des établissements permet également de concevoir de nombreux espaces de soins et de bien-être parfaitement adaptés à la prise en soins des différentes pathologies (cardiologie, pneumologie, neurologie, nutrition etc.) et aux attentes des patients et résidents :

- ◆ **l'espace de balnéothérapie** offre une palette d'outils (hydrothérapie, aromathérapie, luminothérapie etc.) au service de l'apaisement ou de la rééducation (piscine au sein de nos SSR) ;
- ◆ les plateaux techniques de rééducation permettent une prise en soins optimale, grâce à des équipements adaptés (barres parallèles, vélo, table de massage, pédalier etc.) et à l'intervention de spécialistes.

D'autres espaces sensoriels ont également été créés, au sein des EHPAD, pour favoriser le bien-être des résidents : **espace Snoezelen** (pratique d'origine hollandaise qui stimule les cinq sens dans une ambiance relaxante), **espace Rémémorance** (salon ou salle à manger décorés avec des objets d'autrefois, qui replongent les résidents dans leurs souvenirs, favorisant ainsi leur mémoire et leur communication).



Des matériaux de qualité et un mobilier haut de gamme

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

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

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

Une architecture d'excellente facture grâce à :

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

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

Des prestations de grande qualité :

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



1.5.7.3. DES MONTAGES ET DES DISPOSITIFS D'EXTERNALISATION ADAPTÉS

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

Pour autant, LNA Santé peut détenir temporairement la propriété de certains immeubles en travaux ou récemment acquis, avant leur cession en état futur de rénovation à des investisseurs.

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

◆ Schéma d'externalisation

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

- (1) le vendeur de l'exploitation de l'autorisation médico-sociale ou sanitaire conserve la propriété de l'immobilier, généralement dans un but patrimonial, soit parce que LNA Santé a décidé de poursuivre l'activité sur site, soit parce que LNA Santé envisage un transfert permettant au vendeur de réaliser sa propre opération immobilière à la libération des locaux (par exemple, cession à un promoteur, transformation en hôtel) :
 - (a) dans le 1^{er} cas, le bail commercial est signé entre la société d'exploitation et le propriétaire en intégrant obligatoirement, si l'état du bâtiment l'exige, l'enveloppe de travaux nécessaires à la mise en œuvre du projet du Groupe LNA Santé et dont la contrepartie est constituée d'un complément de loyer,
 - (b) dans le 2nd cas, un avenant au bail commercial peut être signé entre la société d'exploitation et le propriétaire en intégrant la possibilité (à la main de la société d'exploitation) de sortir du bail à tout moment moyennant un préavis ;
- (2) LNA Santé acquiert l'actif immobilier ou les titres de la structure immobilière qui détient l'actif immobilier :
 - (a) soit LNA Santé cède la structure à un ou plusieurs investisseurs (cas d'une foncière par exemple). Un bail commercial est signé entre la société d'exploitation et la structure propriétaire de l'immobilier,
 - (b) soit l'actif immobilier est cédé en totalité à un investisseur professionnel ou institutionnel lequel, contracte un bail commercial avec la société d'exploitation (vente en bloc),
 - (c) soit enfin l'actif immobilier est cédé à plusieurs investisseurs (vente à la découpe : cas du montage de loueur en meublé par exemple). Dans ce dernier cas, l'immeuble est subdivisé en lots de copropriété correspondant chacun à une chambre meublée, auxquels sont attachées des quotes-parts des parties communes. Dans le cas des immeubles de soins de suite, la copropriété se compose également de lots privatifs dits « locaux d'activité » correspondant essentiellement aux plateaux techniques. L'ensemble des investisseurs forme une copropriété. Chacun des investisseurs contracte individuellement un bail commercial avec la société d'exploitation ;

- (3) le vendeur cède les titres de la société d'exploitation, laquelle détient le fonds de commerce et l'actif immobilier. LNA Santé procède à la séparation des deux actifs. On retrouve alors les cas (b) et (c) présentés ci-dessus.

Outre le bien immobilier existant, LNA Santé peut inclure dans le périmètre de cession des travaux de rénovation et/ou d'extension à réaliser. Dans ce cas, le montant du loyer est ajusté en conséquence. L'intérêt de LNA Santé est de disposer d'un outil d'exploitation qui réponde le mieux possible à son cahier des charges (immobilier et exploitation).

Dans les cas (a) et (b), la société d'exploitation conserve dans sa comptabilité l'ensemble du matériel et mobilier d'exploitation (amortissement et frais financiers) ; dans le cas (c), le(s) investisseur(s) acquièrent le matériel et mobilier relatif à l'hébergement pour remplir les conditions du dispositif fiscal de loueur en meublé.

En règle générale, la taxe foncière reste à la charge du (des) propriétaire(s) et le bail commercial est d'une durée maximum de 12 ans (sauf exception). Le loyer versé par l'exploitant s'établit entre 4,25 % et 5,0 % du montant de l'actif immobilier (travaux inclus) et correspond à un ratio moyen par rapport au chiffre d'affaires qui représente de 16 % à 18 % en médico-social et de 10 % à 15 % en sanitaire selon la taille de l'établissement et sa localisation géographique. À l'exception d'un bail qui inclut une indemnité financière en cas de départ anticipé du locataire, aucune clause ne prévoit d'indemnités de sortie particulière dans les baux, que ce soit du côté bailleur ou preneur. À défaut de telles clauses, le statut légal des baux commerciaux s'applique.

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

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

◆ Modes de financement

Le financement relatif à l'immobilier est réalisé sous la forme de prêt court terme inférieur à 24 mois. L'organisme prêteur se garantit de diverses manières soit par :

- ◆ la prise d'une hypothèque, en général non inscrite ;
- ◆ un mandat d'hypothéquer ;
- ◆ la signature d'une promesse d'affectation hypothécaire ;
- ◆ l'inscription d'un privilège de prêteur de deniers ;
- ◆ l'octroi de la caution de la SA LNA Santé ;
- ◆ le nantissement des titres de la société portant l'immobilier ;
- ◆ un engagement de la SA LNA Santé de ne pas céder les titres de la société portant l'immobilier.

Le lecteur peut se reporter à la Note 29 des états financiers pour le détail des garanties données au 31 décembre 2019.



Gouvernement d'entreprise et contrôle interne

2

2.1. Gouvernement d'entreprise	52	2.3. Contrôle interne de la Société	95
2.1.1. Présentation du conseil d'administration	52	2.3.1. Définition et objectifs du contrôle interne	95
2.1.2. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration et des comités	65	2.3.2. Environnement de contrôle	95
2.1.3. Direction générale	70	2.3.3. Les acteurs du contrôle interne	96
2.1.4. Rémunération et avantages	72	2.3.4. Activités de contrôle	98
2.1.5. Participation aux assemblées générales	81	2.3.5. Pilotage	99
2.1.6. Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique - article L. 225-37-5 du Code de commerce	81	2.3.6. Réalisations 2019 et perspectives 2020	100
2.1.7. Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	82	2.3.7. Procédures de contrôle interne particulières liées à l'élaboration des informations comptables et financières destinées aux actionnaires	101
2.1.8. Recommandations du Code AFEP-MEDEF non retenues et justifications	82	2.4. Plan de vigilance	103
2.1.9. Tableau des délégations accordées par l'assemblée générale au conseil d'administration en matière d'augmentation de capital	83	2.4.1. Démarche du Groupe LNA Santé	103
2.2. Facteurs de risques	88	2.4.2. Risques identifiés au titre du devoir de vigilance : cartographies et risques majeurs	103
2.2.1. Risques liés au marché	89	2.4.3. Dispositifs de gestion des principaux risques	105
2.2.2. Risques liés au social, l'éthique et le médical	90	2.4.4. Le mécanisme d'alerte	106
2.2.3. Risques liés aux outils de travail performants et sécurisés	93	2.4.5. Compte rendu de mise en œuvre du plan de vigilance 2019	106
		2.5. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	107

2.1. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La présente section est consacrée aux informations relatives au gouvernement d'entreprise, conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 alinéa 6 du Code de commerce.

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées établi par l'AFEP et le MEDEF et mis à jour en janvier 2020.

Le tableau récapitulatif des changements intervenus dans la composition du conseil, établi conformément à la recommandation de l'AMF du 10 octobre 2013 a été mis à jour par le comité de rémunération et de nomination en date du 26 mars 2020 et validé par le conseil d'administration lors de la réunion du 31 mars 2020.

Le Code AFEP-MEDEF peut être consulté sur le site www.afep.com.

Le règlement intérieur du conseil d'administration de la Société est publié sur le site de la Société depuis février 2014.

2.1.1. Présentation du conseil d'administration

2.1.1.1. ADMINISTRATEURS

Au 31 décembre 2019, le conseil d'administration comptait les treize administrateurs suivants :



JEAN-PAUL SIRET

Mandats	Durée	1 ^{re} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 1992	♦ 2015	♦ AG 2021
♦ Président-directeur général	♦ 6 ans	♦ 1992	♦ 2015	♦ AG 2021
♦ Membre du comité stratégique	♦ 1 an	♦ 2011	♦ 01/2019	♦ 01/2020

Parcours

- ♦ Jean-Paul Siret est le fondateur du Noble Age Groupe, devenu en novembre 2017, le Groupe LNA Santé. Il apporte son expertise et sa connaissance du métier qu'il exerce depuis 28 ans. Entrepreneur/manager, il définit avec ses directeurs généraux délégués, Willy Siret et Damien Billard la stratégie du Groupe, organise et supervise l'ensemble des fonctions opérationnelles. Il fut négociateur immobilier puis directeur commercial chez un promoteur/constructeur (Société Pavillons Joré) de 1972 à 1982 et présida jusqu'en 1993 la SA JPS, société de conception, promotion et construction qu'il avait lui-même créée en 1983. Il est gérant de la SARL La Chézalière et directeur général délégué de la SA la Chézalière. Il préside la SA LNA Santé (ex-Le Noble Age) depuis 1992.

Expérience/Compétences France/International

- ♦ Entrepreneur
- ♦ Stratégie/Immobilier/Développement

69 ans

Nationalité :
Française

Fonction dans la Société :
Président-directeur général

Autres mandats en cours

Sociétés non cotées (Groupe)	Mandats/Fonctions
SARL LA CHÉZALIÈRE	Gérant
SARL MEDICA FONCIÈRE GARCHES 92	Gérant
SARL MEDICA FONCIÈRE D'EPINAY	Gérant
SA WOOD SIDE RÉSIDENCE - société belge	Administrateur
SA RÉSIDENCE LE POINT DU JOUR - société belge	Administrateur

Sociétés non cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
SA LA CHÉZALIÈRE	Directeur général délégué - Administrateur
SC FINANCIÈRE VERTAVIENNE 44	Gérant
SARL IMMOBILIÈRE DU VALLON	Gérant
SARL SIBE	Gérant

Mandats de représentant permanent exercés dans des sociétés françaises et étrangères

Société représentée	Fonctions exercées	Dans des sociétés non cotées (Groupe)
SA LNA SANTÉ	Administrateur	SA WOOD SIDE RÉSIDENCE

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Sociétés non cotées Groupe	Mandats/Fonctions
SARL LE PARC DE DIANE	Gérant
SARL LE PARC DE LA PLESSE	
SARL LE PARC DE LA TOUQUES	
SARL RÉSIDENCE PARC SAINT CHARLES	
SARL ASPHODIA	
SARL SEVIGNE	
SARL GER'HOME	
SARL ARCADE DE FONTENAY	
SARL RÉSIDENCE AIGUE MARINE	
SARL RÉSIDENCE HARMONIE	
SARL LE VERGER DE VINCENNES	
SARL LES TOITS DE VINCENNES	
SARL VERTE PRAIRIE	
SARL LE PARC DES VIGNES	
SARL RÉSIDENCE CREISKER	
SARL RÉSIDENCE MARCONI	
SARL LE MAS DE LA COTE BLEUE	
SARL LES PLÉIADES	
SARL LES JARDINS D'OLONNE	
SARL LA VILLA DES POÈTES	
SARL LES CAMELIAS	
SARL LES NYMPHÉAS	
SARL RÉSIDENCE LE MONTHEARD	
SARL LNA SERVICES	
SARL RÉSIDENCE HÔTEL DU PAYS VERT	
SARL LA CAPELINE	
SARL FONCIÈRE GNA	
SA RÉSIDENCE DE RETRAITE FRANÇOIS FILLON	Président-directeur général
SA RÉSIDENCE ATHENA - société belge	Administrateur
GROUPEMENT DE COOPÉRATION SANITAIRE NOBLE AGE	Administrateur


WILLY SIRET

46 ans

Nationalité :
 Française

Fonction dans la Société :
 Directeur général délégué aux opérations

Mandats	Durée	1 ^{re} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 2006	♦ 2017	♦ AG 2023
♦ Directeur général délégué	♦ 6 ans	♦ 2009	♦ 2017	♦ AG 2023
♦ Membre du comité stratégique	♦ 1 an	♦ 2011	♦ 01/2019	♦ 01/2020

Parcours

- ♦ Willy Siret, fils de Jean-Paul Siret, a rejoint le Groupe en 1999. Après avoir été directeur d'exploitation puis directeur d'exploitation Groupe, il a été nommé directeur général délégué aux opérations lors du conseil d'administration du 28 janvier 2009. Il dirige ainsi l'ensemble du secteur opérationnel du Groupe (exploitation, investissement maintenance, ressources humaines, médical et qualité...). En outre, il participe activement à la mise en œuvre du développement du Groupe et ce par le management des dossiers de création, transfert, reprise, définition des critères immobiliers et modélisation de l'outil de travail, analyse et décision des investissements de maintenance et mobilier, démarches et négociation auprès des différentes autorités administratives. Il a précédemment occupé le poste de contrôleur financier chez Unibail (foncière cotée) de septembre 1998 à août 1999. Willy Siret est diplômé de l'EM Lyon.

Expérience/Compétences France/International

- ♦ Gestion/Finances/Exploitation

Autres mandats en cours

Sociétés non cotées (Groupe)	Mandats/Fonctions
GCS LNA SANTÉ	Administrateur titulaire
GCS PUI ANJOU	Administrateur titulaire
SAS GRIBOUILL'AGE	Président

Sociétés non cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
SAS NOBILISE	Président
SAS NOBINVEST	Président

Mandats de représentant permanent exercés dans des sociétés françaises et étrangères

Sociétés représentées	Mandats/Fonctions	Dans les sociétés non cotées (Groupe)
SA LNA SANTÉ	Gérant	LNA BELGIQUE
SPRL LNA BELGIQUE - société belge	Gérant	SPRL LE PARC DE LA CENSE - Société belge
SPRL LNA BELGIQUE - société belge	Gérant	RÉSIDENCE LES TAMARIS - Société belge
SA WOOD SIDE RÉSIDENCE - société belge	Gérant	SPRL LE BON JOUR D'IGNACE - Société belge
SPRL LNA BELGIQUE - société belge	Administrateur délégué à la gestion journalière	SA RÉSIDENCE LE POINT DU JOUR - Société belge
SPRL LNA BELGIQUE - société belge	Administrateur délégué à la gestion journalière	SA WOOD SIDE RÉSIDENCE - Société belge
SA WOOD SIDE RÉSIDENCE - société belge	Président du conseil d'administration	ASBL PAVILLON DE LA CENSE - Société belge
SPRL LE PARC DE LA CENSE - société belge	Administrateur délégué à la gestion journalière	ASBL PAVILLON DE LA CENSE - Société belge

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Sociétés non cotées Groupe	Mandats/Fonctions
SARL LNA ACHATS	Gérant
SARL LE BOURGAILH	
SARL CHÂTEAU LAMOTHE	
SARL LES JARDINS DE LAURENZANNE	
SARL RIVE DE GARONNE	
SA CLINIQUE LES SORBIERS	Président-directeur général
SA RÉSIDENCE DE RETRAITE FRANÇOIS VILLON	Administrateur
SA CLINIQUE KERLENA	Président-directeur général



DAMIEN BILLARD

47 ans

Nationalité :
Française

Fonction dans la Société :
Directeur général délégué aux finances

Mandats	Durée	1 ^{re} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 2009	♦ 2015	♦ AG 2021
♦ Directeur général délégué	♦ 6 ans	♦ 2009	♦ 2015	♦ AG 2021
♦ Membre du comité stratégique	♦ 1 an	♦ 2011	♦ 01/2019	♦ 01/2020

Parcours

♦ Damien Billard est entré dans le Groupe LNA Santé en juin 2006, concomitamment à l'introduction en bourse, avec pour mission d'accompagner la croissance du Groupe et de renforcer sa politique financière. Il a exercé des missions de contrôleur de gestion en environnement industriel et commercial au sein de divers groupes anglo-saxons. Il a rejoint le groupe SUEZ en 1999 au sein du pôle Services à l'Énergie chez ELYO SA, en qualité de contrôleur financier chargé du suivi d'un périmètre d'activité de 2 Md€. Il a mené en parallèle diverses missions de passage aux référentiels US Gaap et IFRS. Il a ensuite été appelé auprès de la direction générale du pôle comme assistant à la maîtrise d'ouvrage d'un système décisionnel. En 2005, il rejoint un groupe industriel spécialisé dans les équipements sportifs au poste de directeur financier adjoint tout en assurant la co-direction d'un pôle industriel. Damien Billard est diplômé de l'EM Lyon.

Expérience/Compétences France/International

♦ Stratégie/Finances

Autres mandats en cours

Sociétés non cotées (Groupe)

Mandats/Fonctions

SARL BIAGIS

Gérant

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Sociétés non cotées Groupe

Mandats/Fonctions

SA RÉSIDENCE DE RETRAITE FRANÇOIS VILLON

Administrateur



MAUD ROUX

42 ans

Nationalité :
Française

Indépendante

Fonction dans la Société :
Néant

Mandats	Durée	1 ^{re} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 2017	♦ /	♦ AG 2024
♦ Membre du comité de rémunération et de nomination	♦ 1 an	♦ 2017	♦ 01/2019	♦ 01/2020
♦ Membre du comité d'audit	♦ 1 an	♦ 2017	♦ 01/2019	♦ 01/2020

Parcours

♦ Titulaire d'un master Commerce et Gestion, Maud Roux a rejoint l'entreprise familiale Connan en 2001. Depuis 2008, elle occupe la double fonction de dirigeante associée et de directrice administratif et financier. Lauréate du prix *Women Equity* 2016 (récompense de la performance des entreprises de l'Ouest).

Expérience/Compétences France/International

♦ Entrepreneur

Autres mandats en cours

Sociétés non cotées (hors Groupe)

Mandats/Fonctions

SAS CONNAN

Co-gérante et directeur administratif et financier

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Sociétés non cotées (hors Groupe)

Mandats/Fonctions

SARL C3I

Co-gérante et directeur administratif et financier

SARL AGENCE CONNAN

Co-gérante et directeur administratif et financier

SARL CONNAN DISTRIBUTION

Co-gérante et directeur administratif et financier

OSCAR

Gérante et directeur administratif et financier


ROBERT DARDANNE

65 ans

Nationalité :
 Française

Fonction dans la Société :
 Néant

Mandats	Durée	1 ^{re} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 1992	♦ 2015	♦ AG 2021
♦ Président du comité stratégique	♦ 1 an	♦ 2014	♦ 02/2019	♦ 02/2020
♦ Membre du comité stratégique	♦ 1 an	♦ 2014	♦ 01/2019	♦ 01/2020
♦ Membre du comité d'audit	♦ 1 an	♦ 2007	♦ 01/2019	♦ 01/2020
♦ Membre du comité de rémunération et de nomination	♦ 1 an	♦ 2009	♦ 01/2019	♦ 01/2020

Parcours

- ♦ Cofondateur et administrateur de LNA Santé. Robert Dardanne a développé avec des associés un certain nombre de sociétés dans lesquelles il est administrateur et parfois dirigeant. Il est ainsi cofondateur et président-directeur général du groupe Eurofinance Travel (informatique dans le secteur des transports et du tourisme) depuis 2000 et dirigeant de la société Fidexi (ingénierie financière) depuis 1988. Il co-fonda et présida auparavant le groupe Air Caraïbes de 1991 à 2000 ainsi qu'un groupe de production et de distribution agroalimentaire aux Antilles de 1985 à 1990. Robert Dardanne débuta sa carrière en tant qu'auditeur financier chez Pavie et Associés après avoir suivi une formation d'expertise comptable. Robert Dardanne est également diplômé d'une licence en droit.

Expérience/Compétences France/International

- ♦ Entrepreneur

Autres mandats en cours
Sociétés non cotées (Groupe)
Mandats/Fonctions

SA RÉSIDENCE LE POINT DU JOUR - société belge

Administrateur

Sociétés cotées (hors Groupe)
Mandats/Fonctions

SA VOLTALIA

Administrateur

SA TRAVEL TECHNOLOGY INTERACTIVE

Administrateur

Sociétés non cotées (hors Groupe)
Mandats/Fonctions

SA EUROFINANCE TRAVEL

Président du conseil d'administration et administrateur

SA KD DÉVELOPPEMENT

Administrateur

SA DRC

Administrateur

SA VOLTALIA INVESTISSEMENT

Administrateur

SAS GUYANE FOREST INITIATIVE

Président

SPRL FGD - société belge

Gérant

Mandat de représentant permanent exercé dans des sociétés françaises et étrangères
Société représentée
Mandats/Fonctions
Dans des sociétés non cotées (hors Groupe)

SPRL FGD - société belge

Gérant

FIDEXI

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices
Société non cotée Groupe
Mandats/Fonctions

SA RÉSIDENCE ATHÉNA - société belge

Administrateur

Sociétés non cotées Hors Groupe
Mandats/Fonctions

SAS FIDEXI

Président

SARL HORTENSE

Gérant

SARL BUSIM

Gérant



DANIEL BRAUD

69 ans

Nationalité :
Française

Indépendant

Fonction dans la Société :
Néant

Mandats	Durée	1 ^{re} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 2011	♦ 2017	♦ AG 2023
♦ Membre du comité de rémunération et de nomination	♦ 1 an	♦ 2009	♦ 01/2019	♦ 01/2020
♦ Président du comité d'audit	♦ 1 an	♦ 2008	♦ /	♦ 02/2018
♦ Membre du comité d'audit	♦ 1 an	♦ 2008	♦ 01/2019	♦ 01/2020

Parcours

- ♦ Daniel Braud fut directeur financier et directeur général délégué de Groupama Centre Atlantique de 2003 à 2008, en charge de la stratégie d'investissement, la fiscalité, la comptabilité, la logistique, la politique d'achats et des moyens généraux.

Expérience/Compétences France/International

- ♦ Gestion/Finances

Autres mandats en cours

Néant

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Néant



PATRICIA ROSIOD

62 ans

Nationalité :
Française

Indépendante

Fonction dans la Société :
Néant

Mandats	Durée	1 ^{re} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 2014	♦ /	♦ AG 2020
♦ Membre du comité d'audit	♦ 1 an	♦ 2014	♦ 01/2019	♦ 01/2020
♦ Président du comité de rémunération et de nomination	♦ 1 an	♦ 2014	♦ 02/2019	♦ 02/2020
♦ Membre du comité de rémunération et de nomination	♦ 1 an	♦ 2014	♦ 01/2019	♦ 01/2020

Parcours

- ♦ Patricia Rosiod a occupé divers postes de direction au sein du groupe IBM pendant 18 années avant de rejoindre la FNAC en tant que directrice des ressources humaines international. Elle a ensuite rejoint le groupe PPR (Kering) au sein duquel elle a assumé différents postes de directrice des ressources humaines. Depuis 2011, Patricia Rosiod dirige la société de conseil en organisation, management et ressources humaines 2P Conseil.

Expérience/Compétences France/International

- ♦ Direction générale de société/ressources humaines

Autres mandats en cours

Sociétés non cotées (hors Groupe)

SAS 2P CONSEIL

Mandats/Fonctions

Président

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Sociétés non cotées (hors Groupe)

SA FINANCIÈRE VALMER

Mandats/Fonctions

Administrateur

SC 2ISS

Co-gérant



55 ans

Nationalité :
 Française

Fonction dans la Société :
 Néant

NOBILISE – REPRÉSENTANT PERMANENT : CHRISTINE PASSERAT BOULADE

Mandats	Durée	1 ^{re} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 2012	♦ 2018	♦ AG 2024
♦ Membre du comité d'audit	♦ 1 an	♦ 2015	♦ 01/2018	♦ 01/2019

Présentation de la société

- ♦ Nobilise est une société dont l'objet est la détention de participations par voie d'apport, d'achat, de souscription ou autrement, de façon directe ou indirecte, dans la société LNA Santé SA. Son capital est détenu par des cadres du Groupe LNA Santé, des dirigeants de la société LNA Santé SA et des institutionnels.

Expérience/Compétences France/International

- ♦ Médical

Mandats de Nobilise
Autres mandats en cours
 Néant

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices
Sociétés non cotées (hors Groupe)
Mandats/Fonctions

NOBILISE 2

Président, représentée par Willy Siret

Mandats de Christine Passerat-Boulade (Représentant permanent)
Autres mandats en cours
 Néant

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices
 Néant


50 ans

Nationalité :
 Française

Indépendante
Fonction dans la Société :
 Néant

CHRISTINE LIORET

Mandats	Durée	1 ^{re} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 2017	♦ /	♦ AG 2023
♦ Président du comité d'audit	♦ 1 an	♦ 2018	♦ 02/2019	♦ 02/2020
♦ Membre du comité d'audit	♦ 1 an	♦ 2018	♦ 02/2019	♦ 01/2020

Parcours

- ♦ Cadre financier orienté entreprise, Madame Christine Lioret a plus de 20 ans d'expérience dans des groupes ou des entreprises de taille moyenne, à dimension internationale : cotés ou avec un actionnaire de *Private Equity*. Elle exerce actuellement à la fonction de DAF/CFO au sein de la société Ideolys. Madame Christine Lioret est diplômée de l'ESSEC et titulaire du DECF.

Expérience/Compétences France/International

- ♦ Développement/Financement/Fiscalité

Autres mandats en cours
Sociétés non cotées (hors Groupe)
Mandats/Fonctions

SAS IDEOLYS

Directeur administratif et financier

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices
Sociétés non cotées (hors Groupe)
Mandats/Fonctions

SAS ATP FINANCE

Président



FLAVIE LORRE

46 ans

Nationalité :
Française

Indépendante

Fonction dans la Société :
Néant

Mandats	Durée	1 ^{er} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 2017	♦ /	♦ AG 2023
♦ Membre du comité stratégique	♦ 1 an	♦ 2017	♦ 01/2019	♦ 01/2020

Parcours

- ♦ Madame Flavie Lorre travaille au sein du groupe SANOFI depuis 2001 et y occupe depuis 2016 les fonctions de responsable de la *Business intelligence* (en charge de l'élaboration d'un plan d'intelligence pour identifier les risques potentiels de son groupe). Elle est également responsable de divers projets transverses. Elle a auparavant exercé chez SANOFI les fonctions de capex manager et de contrôleur de gestion. Madame Lorre compte plus de 20 ans d'expérience internationale dans le secteur pharmaceutique et des biotechnologies. Elle est diplômée d'Audencia et suit actuellement l'*Executive Master New technologies, AI and innovation management* au sein de l'École Polytechnique.

Expérience/Compétences France/International

- ♦ Développement/*Business Intelligence*

Autres mandats en cours

Néant

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Sociétés non cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
SANOFI AVENTIS JURONG (Singapour)	Membre du Board



MPL2 (MÉRIEUX EQUITY PARTNERS) – REPRÉSENTANT PERMANENT : JEAN-FRANÇOIS BILLET

53 ans

Nationalité :
Française

Fonction dans la Société :
Néant

Mandats	Durée	1 ^{er} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 2017	♦ /	♦ AG 2023
♦ Président du comité stratégique	♦ 1 an	♦ 2019	♦ /	♦ 02/2020
♦ Membre du comité stratégique	♦ 1 an	♦ 2017	♦ 01/2019	♦ 01/2020

Présentation de la société

- ♦ Mérieux Equity Partners est une société de gestion agréée par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), qui investit en capital développement et en capital innovation dans les secteurs de la santé et de la nutrition. Mérieux Equity Partners soutient les entrepreneurs et sociétés industrielles dont les produits et services représentent de réelles avancées à travers le monde, en mettant à disposition son expertise et son réseau international. Mérieux Equity Partners opère grâce à une équipe internationale de près de 20 collaborateurs et partenaires régionaux, basés en Europe et en Amérique du Nord.

Expérience/Compétences France/International

- ♦ Investissement/Finance

Mandats de MPL2

Autres mandats en cours

Néant

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Néant

Mandats de Jean-François Billet (Représentant permanent)

Autres mandats en cours

Sociétés non cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
MÉRIEUX NUTRISCIENCES Inc.	Administrateur
SAS HAROLD ET Co	Président
SAS MxG	Président du conseil de surveillance
SAS STILPLASTICS HEALTHCARE GROUP	Président

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Sociétés non cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
SAS AMPLITUDE LASER GROUP	Administrateur


**NOBEL (WEINBERG CAPITAL PARTNERS) -
 REPRÉSENTANT PERMANENT : PHILIPPE DE VERDALLE**

Mandats	Durée	1 ^{re} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 2017	♦ /	♦ AG 2023
♦ Membre du comité d'audit	♦ 1 an	♦ 2017	♦ 01/2019	♦ 01/2020

Présentation de la société

- ♦ Nobel est un fonds d'investissement amical, actif et opportuniste, qui prend des participations minoritaires stratégiques dans des PME/ETI cotées, principalement françaises. Le fonds a vocation à accompagner dans la durée des familles et des entrepreneurs dans leurs projets de développement. Le fonds est géré par WCP, société de gestion créée en 2005 par Serge Weinberg.

Expérience/Compétences France/International

- ♦ Investissement/Finance

59 ans

Nationalité :
 Française

Fonction dans la Société :
 Néant

Mandats de NOBEL
Autres mandats en cours

Sociétés cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
SA SQLI	Administrateur
ABEO	Administrateur
ARTEFACT	Administrateur

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Sociétés cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
MERSEN	Administrateur

Mandats de Philippe de Verdalle (Représentant permanent)
Autres mandats en cours

Sociétés cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
SA SQLI	Administrateur
SA SOLOCAL GROUP	Administrateur
ARTEFACT	Représentant permanent de NOBEL, Administrateur

Sociétés non cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
Fonds NOBEL SIP	Directeur général

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Sociétés cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
MERSEN	Représentant permanent de NOBEL, Administrateur



OLIVIER CHALLENG DE CEVINS

55 ans

Nationalité :
Française

Administrateur représentant les salariés

Fonctions dans la Société :
Directeur d'établissement et directeur référent

Mandats	Durée	1 ^{er} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur représentant les salariés	♦ 6 ans	♦ 2018	♦ /	♦ AG 2024

Parcours

- ♦ Ingénieur diplômé de l'École Spéciale Militaire de Saint Cyr, après 25 ans de carrière militaire en France et à l'international, Olivier CHALLENG DE CEVINS a concrétisé un changement de cap professionnel, en 2014, dans le secteur médico-social, via un Mastère spécialisé « Management en Santé » à l'EHESP de Rennes.
- ♦ Il a ainsi rejoint le Groupe LNA santé en 2015 à la direction de l'EHPAD Résidence Creisker (Pornichet) et est directeur référent depuis 2018.

Expérience/Compétences France/International

- ♦ Management/Gestion et conduite de projets

Autres mandats en cours

Néant

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Néant

Changements intervenus dans la composition du conseil d'administration et des comités au cours de l'exercice

Situation arrêtée le 31/12/2019

	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil d'administration	Conseil du 27/02/2019 : Christine Passerat-Boulade, censeur	/	AGM 19/06/2019 : ♦ SODERO GESTION, censeur ♦ SIGEFI, censeur
Comité de rémunération et de nomination	/	Conseil du 27/02/2019 : Olivier Challeng de Cevins	Conseil du 16/01/2019 : ♦ Patricia Rosiod ♦ Robert Dardanne ♦ Maud Roux ♦ Daniel Braud
Comité d'audit	Conseil du 27/02/2019 : NOBILISE	Conseil du 27/02/2019 : Sophie Breton	Conseil du 16/01/2019 : ♦ Christine Lioret ♦ Maud Roux ♦ Robert Dardanne ♦ Patricia Rosiod ♦ NOBEL ♦ Daniel Braud
Comité stratégique	/	/	Conseil du 16/01/2019 : ♦ MPL2 ♦ Jean-Paul Siret ♦ Willy Siret ♦ Damien Billard ♦ Robert Dardanne ♦ Flavie Lorre ♦ Jérôme Fournier ♦ SODERO GESTION ♦ SIGEFI ♦ UNEXO

Présentation synthétique du conseil d'administration au 31/12/2019

	Informations personnelles				Expérience			Position au sein du conseil				
	Age	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions directement détenues au nominatif	Nombre de mandats dans des sociétés cotées*	Indépendance	Date initiale de nomination	Echéance du mandat	Ancienneté au conseil	Participation à des comités de conseil		
Dirigeants mandataires sociaux/administrateurs	Jean-Paul Siret PDG	69	M	F	9 016	1	N	30/07/1992	AG 2021	27 ans	comité stratégique	
	Willy Siret DGD	46	M	F	31 541	1	N	01/04/2006	AG 2023	13 ans	comité stratégique	
	Damien Billard DGD	47	M	F	3 023	1	N	24/06/2009	AG 2021	10 ans	comité stratégique	
Administrateurs	Maud Roux	42	F	F	/	1	0	18/01/2017	AG 2024	2 ans	comité de rémunération et de nomination comité d'audit	
	Robert Dardanne	65	M	F	/	3	N	30/07/1992	AG 2021	27 ans	comité de rémunération et de nomination comité d'audit comité stratégique	
	Daniel Braud	69	M	F	/	1	0	22/06/2011	AG 2023	8 ans	comité de rémunération et de nomination comité d'audit	
	Patricia Rosiod	62	F	F	/	1	0	18/06/2014	AG 2020	5 ans	comité de rémunération et de nomination comité d'audit	
	Nobilise	/	/	F	255 628	1	N	20/06/2012	AG 2024	7 ans		
	Christine Passerat-Boulade représentant permanent de Nobilise	55	F	F	/							
	Christine Lioret	50	F	F	/	1	0	21/06/2017	AG 2023	2 ans	comité d'audit	
	Flavie Lorre	46	F	F	/	1	0	21/06/2017	AG 2023	2 ans	comité stratégique	
	MPL2	/	/	/	535 714	1	N	21/06/2017	AG 2023	2 ans	comité stratégique	
	Jean-François Billet représentant permanent de MPL2	53	M	F	/	1						
	NOBEL	/	/	/	258 866	4	N	21/06/2017	AG 2023	2 ans	comité stratégique	
	Philippe de Verdalle représentant permanent du fonds NOBEL	59	M	F	/	3						
	Administrateur représentant les salariés	Olivier Challend de Cevins	55	M	F	/	1	N	11/12/2018	AG 2024	1 an	comité de rémunération et de nomination

* Inclut le mandat LNA Santé SA

La durée statutaire des fonctions d'administrateur est de six années, conformément aux dispositions légales. Le conseil d'administration, lors de sa réunion du 31 mars 2020, a délibéré sur l'opportunité de raccourcir le mandat d'administrateur à quatre années conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF et a décidé de maintenir une durée de six années permettant d'assurer une continuité dans les fonctions d'administrateur et s'établissant en cohérence avec les stratégies opérationnelles de la Société qui s'inscrivent dans la durée.

Nous vous précisons que les statuts de la Société autorisent les administrateurs à ne pas détenir d'actions de la Société.

Le mandat d'administrateur de Mme Patricia ROSIOD arrive à expiration à l'issue de la réunion de la prochaine assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2019.

2.1.1.2. CENSEURS

L'assemblée générale extraordinaire du 28 septembre 2002 a institué un collège de censeurs ayant voix consultative et non délibérative au conseil d'administration.

L'article 15 des statuts de la Société fixe la durée de mandat d'un censeur à quatre années.

Le nombre de censeurs ne peut être supérieur à six.

Les modalités de désignation des censeurs, leurs missions et prérogatives sont précisées à l'article 15 des statuts de la Société.

Au 31 décembre 2019, le conseil d'administration comptait trois censeurs :



45 ans

Nationalité :
Française

SIGEFI (SIPAREX) REPRÉSENTÉE PAR ALEXANDRE TREMBLIN

Mandats	Durée	1 ^{er} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Censeur	♦ 4 ans	♦ 2011	♦ 2019	♦ AG 2023
♦ Membre du comité stratégique	♦ 1 an	♦ 2012	♦ 01/2019	♦ 01/2020

Présentation de la société

- ♦ Le groupe Siparex, créé il y a 40 ans, est le spécialiste français indépendant du capital investissement dans les PME. Le Groupe affiche des capitaux sous gestion d'1,8 Md€, répartis entre les activités *Midmarket* (PME/ETI), *Mezzanine*, *Small Caps* (PME) et « Innovation » sous la marque XAnge (PME technologiques et croissance). Siparex couvre l'ensemble du territoire national à partir de Paris, Lyon, Nantes, Besançon, Lille, Strasbourg, Dijon, Limoges et Toulouse et est implanté également à Madrid, Milan et Munich.

Expérience/Compétences France/International

- ♦ Investissement/Finance



62 ans

Nationalité :
Française

SODERO GESTION REPRÉSENTÉE PAR PHILIPPE QUELEÑEC

Mandats	Durée	1 ^{er} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Censeur	♦ 4 ans	♦ 2011	♦ 2019	♦ AG 2023
♦ Membre du comité stratégique	♦ 1 an	♦ 2012	♦ 01/2019	♦ 01/2020

Présentation de la société

- ♦ Sodero Gestion, filiale de la Caisse d'Épargne Bretagne Pays de Loire, gère pour le compte de tiers 180 M€ de fonds investis au service des PME du Grand Ouest.
- ♦ Acteur majeur du financement de la croissance et de la pérennisation des entreprises régionales depuis plus de 50 ans, ils sont présents à chaque étape clé de la vie de l'entreprise : création, développement et transmission, avec des investissements allant de 100 K€ à 5 M€. Leur engagement repose sur une écoute des dirigeants, une aide à la prise de décision et une mise à disposition de leur réseau relationnel. Ils inscrivent leur partenariat dans la durée et la stabilité, deux critères indispensables à la réussite d'une PME. Actuellement, Sodero Gestion, est partenaire de 114 entreprises dans des PME de Bretagne, des Pays de la Loire et des régions limitrophes pour un montant d'investissement de 88 millions d'euros. Ces entreprises emploient plus de 11 000 personnes.

Expérience/Compétences France/International

- ♦ Investissement/Finance



44 ans

Nationalité :
 Française

UNEXO REPRÉSENTÉE PAR ANTONY LEMARCHAND

Mandats	Durée	1 ^{er} nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Censeur	♦ 4 ans	♦ 2013	♦ 2017	♦ AG 2021
♦ Membre du comité stratégique	♦ 1 an	♦ 2013	♦ 01/2019	♦ 01/2020

Présentation de la société

- ♦ Unexo est un fonds régional puissant de capital investissement qui accompagne les entreprises du Grand Ouest dans leurs projets de développement, de réorganisation de leur capital ou dans des reprises en LBO (*Leverage Buy Out*) en privilégiant le maintien des centres de décision sur son territoire. Filiale de neuf caisses régionales de Crédit Agricole, Unexo intervient en Normandie, Bretagne, Pays de la Loire et Poitou-Charentes. C'est l'associé actif, toujours minoritaire, de 100 PME et ETI réalisant plus de 5 millions d'euros de chiffres d'affaires dans tous les secteurs d'activité.

Expérience/Compétences France/International

- ♦ Investissement/Finance

2.1.1.3. RENOUELEMENT DE MANDAT D'ADMINISTRATEUR

Le mandat d'administrateur de Madame Patricia Rosiod arrive à expiration à l'issue de la réunion de la prochaine assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer cette année sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2019.

Nous vous proposons de renouveler le mandat d'administrateur de Madame Patricia Rosiod pour une période de six années, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale à tenir dans l'année 2026 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2025.

2.1.1.4. REPRÉSENTANT DU COMITÉ SOCIAL ET ÉCONOMIQUE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 31 décembre 2019, le conseil d'administration comptait un élu représentant du comité social et économique au conseil d'administration, en la personne de Madame Odile Pitot, membre élue du comité social et économique de l'UES en avril 2019, salariée de l'établissement Résidence Talansa.

En tant que représentant élu du comité social et économique et après avoir été désigné au conseil, le membre du comité peut assister, avec voix consultative, aux séances du conseil.

2.1.1.5. POLITIQUE DE DIVERSITÉ APPLIQUÉE AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (L. 225-37-4, 6^e DU CODE DE COMMERCE)

La Société se conforme à l'ensemble des recommandations du Code AFEP MEDEF révisé en janvier 2020, s'agissant de la composition du conseil, garantissant ainsi une grande diversité

parmi les membres du conseil d'administration au regard de leur âge, de leur sexe, de leur qualification, de leur expérience professionnelle.

Chaque année le conseil d'administration délibère à l'effet de s'assurer que la parité hommes/femmes prévue par la loi est bien respectée et que la Société est en conformité avec les dispositions légales depuis leur publication.

Au 31 décembre 2019, le conseil d'administration comptait douze administrateurs (hors l'administrateur représentant les salariés) dont :

- ♦ quatre administrateurs femme,
- ♦ la société Nobilise SAS, représentée par une personne physique femme,
- ♦ sept administrateurs homme.

Dans sa séance du 31 mars 2020, le conseil a constaté que sa composition était, au regard de la parité, conforme aux dispositions légales, à la date de la réunion.

Les exigences légales et réglementaires en matière de parité sont donc respectées.

En matière d'équilibre et de parité, le conseil d'administration a pour politique de favoriser la nomination en qualité de nouveaux administrateurs, d'hommes et de femmes indépendants qui, de par la diversité des profils et des expériences, permettront d'enrichir les débats et de favoriser des prises de décisions opportunes et éclairées.

Le conseil reste attentif à maintenir une composition équilibrée des hommes et des femmes en son sein et veillera au cours des prochains exercices à développer ce principe de mixité dans le respect des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise.

2.1.2. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration et des comités

2.1.2.1. FRÉQUENCE DES RÉUNIONS ET SYNTHÈSE DE L'ACTIVITÉ

L'article 12 des statuts de la Société prévoit que le conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige.

Depuis plusieurs années, le conseil d'administration et les différents comités se réunissent une fois par mois à des dates fixées par

le conseil à l'avance pour tout l'exercice (de manière à permettre et garantir un fort taux de participation) et entre deux réunions programmées, à tout moment, si la situation de la Société l'exige.

Le tableau ci-dessous reprend à titre comparatif la fréquence des réunions du conseil par rapport à l'exercice précédent.

Nombre de réunions au cours de l'exercice	2019	2018
Conseil d'administration	12	12
Comité stratégique	11	11
Comité d'audit	11	10
Comité de rémunération et nomination	4	3

Ainsi, au cours de l'exercice écoulé, notre conseil d'administration s'est réuni 12 fois, au rythme d'un conseil par mois (excepté en août et deux conseils en juin).

Le conseil examine l'ensemble des dossiers relevant de sa compétence et, de manière habituelle, les sujets suivants :

- ◆ le plan de développement et les orientations stratégiques ;
- ◆ les opérations de croissance externe ;
- ◆ les cessions de titres ou d'actifs détenus par la Société ou ses filiales ;
- ◆ les opérations d'externalisation immobilière ;
- ◆ l'arrêté des comptes sociaux de la Société et des comptes consolidés du Groupe ;
- ◆ l'établissement et la révision des documents de gestion prévisionnelle ;
- ◆ la mise en place des financements et la structuration de la dette du Groupe ;
- ◆ le plan de rachat d'actions et le contrat de liquidité ;
- ◆ le suivi des principaux facteurs de risques ;
- ◆ les opérations de restructuration interne du Groupe ;
- ◆ les garanties et les conventions à autoriser ;
- ◆ les rémunérations des dirigeants, la rémunération de l'activité des membres du conseil ;
- ◆ les mandats des administrateurs, des censeurs, des membres des comités et des Commissaires aux comptes ;
- ◆ l'évaluation des travaux et du fonctionnement du conseil d'administration.

Le conseil d'administration s'est prononcé au cours de l'exercice 2019 sur toutes les délibérations et décisions mises à l'ordre du jour de ses réunions en application des lois et règlements en vigueur. Le conseil, dans ses principaux domaines d'intervention, a débattu des orientations stratégiques du Groupe.

Il a arrêté les comptes consolidés du Groupe et les comptes sociaux de la Société pour l'exercice 2019 et a examiné et adopté le rapport de gestion intégrant le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise.

Conformément aux dispositions de l'article 11.3 du Code AFEP MEDEF, le conseil d'administration s'est réuni, hors la présence des dirigeants mandataires sociaux, au cours d'une séance en date du 22 janvier 2020, il en sera de même chaque année.

2.1.2.2. CONVOCATIONS DES MEMBRES DU CONSEIL ET DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Conformément à l'article 12 des statuts de la Société, les membres du conseil d'administration ont été convoqués aux réunions du conseil par le président du conseil d'administration qui a établi l'ordre du jour.

Les Commissaires aux comptes ainsi que le représentant du comité social et économique ont également été convoqués aux réunions du conseil d'administration, selon les mêmes modalités et dans les mêmes conditions.

2.1.2.3. ASSIDUITÉ DES ADMINISTRATEURS, CENSEURS ET COMMISSAIRES AUX COMPTES

En règle générale, une large majorité des membres du conseil sont présents aux réunions du conseil d'administration. Un registre de présence au conseil est signé par les participants à chaque réunion.

Les Commissaires aux comptes assistent aux réunions quand ils rendent compte d'une mission de contrôle dans la Société. Ils sont présents lors de prises de décisions importantes et lors de l'arrêté des comptes semestriels et annuels afin de présenter la synthèse de leur revue des comptes, leur appréciation du respect des procédures internes ainsi que de l'efficacité de l'environnement de contrôle mis en place au sein du Groupe.

L'assiduité des administrateurs aux réunions du conseil est favorisée par :

- ◆ la fréquence des réunions permettant une analyse approfondie des points étudiés en conseil et un suivi continu des dossiers stratégiques ;
- ◆ les travaux préparatoires des comités spécialisés, en support des réunions du conseil d'administration, conduits par des membres aux compétences complémentaires et adéquates ;
- ◆ la qualité des débats et des analyses sur chacun des sujets inscrits à l'ordre du jour des réunions du conseil ;
- ◆ une rémunération de l'activité des administrateurs (ex-jetons de présence) en fonction de leur assiduité.

Nous rappelons toutefois que le président-directeur général et les directeurs généraux délégués ont renoncé à percevoir cette rémunération de l'activité d'administrateurs.

Tableau d'analyse des présences aux réunions du conseil et des comités :

Réunions	Nb	Taux de présence administrateurs	Taux de présence censeurs	Taux de présence global	Moyenne administrateurs présents sur l'exercice 2019	Moyenne censeurs présents sur l'exercice 2019	Commissaire(s) aux comptes*
Conseil d'administration	12	86 %	79 %	85 %	11	2	3
Comité d'audit	11	-	-	92 %	-	-	5
Comité stratégique	11	-	-	83 %	-	-	-
Comité de nomination et de rémunération	4	-	-	89 %	-	-	-

* nombre de séances du conseil d'administration et du comité d'audit auxquelles ont participé les commissaires aux comptes.

Le taux de présence de l'élu du CSE au conseil d'administration est de 75 %.

ASSIDUITÉ DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Pourcentage moyen de participation en 2019	CA	Comité de rémunération et de nomination	Comité d'audit	Comité stratégique
Jean-Paul Siret Président du CA	100 %	/	/	100 %
Willy Siret Administrateur	83 %	/	/	82 %
Damien Billard Administrateur	100 %	/	/	100 %
Robert Dardanne Administrateur	86 %	50 %	91 %	82 %
Daniel Braud Administrateur	100 %	100 %	100 %	/
Patricia Rosiod Administrateur	100 %	100 %	100 %	/
Maud Roux Administrateur	100 %	100 %	100 %	/
Nobilise (représentée par Christine Passerat-Boulade) Administrateur	92 %	/	/	/
MPL2 (représentée par Jean-François Billet) Administrateur	50 %	/	/	64 %
Nobel (représentée par Philippe de Verdalle) Administrateur	50 %	/	64 %	/
Christine Lioret Administrateur	93 %	/	91 %	/
Flavie Lorre Administrateur	75 %	/	/	73 %
Olivier de Cevins Administrateur représentant les salariés	92 %	100 %	/	/
SIGEFI (représentée par Alexandre Tremblin) Censeur	75 %	/	/	82 %
SODERO Gestion (représentée par Philippe Queleenec) Censeur	83 %	/	/	82 %
UNEXO (représentée par Antony Lemarchand) Censeur	58 %	/	/	73 %

2.1.2.4. INFORMATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le président fait en sorte que les documents et informations nécessaires à la mission des administrateurs et des censeurs leur soient communiqués utilement avant chaque réunion.

2.1.2.5. TENUE DES RÉUNIONS

Toutes les réunions du conseil d'administration se sont déroulées au siège social (et en visioconférence) en 2019, à l'exception de celui en date du 22 mai 2019 qui s'est tenu dans notre établissement de Romainville.

2.1.2.6. COMITÉS SPÉCIALISÉS

Dans le cadre du renforcement des pratiques de gouvernance, les trois comités spécialisés ont pleinement joué leur rôle. Ils ont participé à l'accroissement de l'efficacité du fonctionnement du conseil d'administration en 2019.

Le comité d'audit

Composition

Le comité d'audit était composé au 31 décembre 2019 de sept membres : Christine Lioret (président), Daniel Braud, Robert Dardanne, Sophie Breton, Patricia Rosiod, Maud Roux et la SA NOBEL représentée par Philippe de Verdalle.

Conformément aux prescriptions de l'article L. 823-19 du Code de commerce, les membres du comité d'audit sont des membres du conseil non dirigeants et le comité compte au moins cinq membres présentant des compétences approfondies en matière financière et comptable, à savoir :

- ◆ Monsieur Daniel Braud du fait de son expérience professionnelle acquise dans des fonctions de directeur financier au sein d'un groupe d'assurances de premier plan ;
- ◆ Madame Sophie Breton du fait de sa fonction de directrice administratif et financier adjointe de la Société ;
- ◆ Madame Maud Roux en sa qualité de directrice administratif et financier, fonction qu'elle exerce depuis plus de 10 ans, au sein d'une entreprise familiale ;
- ◆ Madame Christine Lioret qui a acquis une expérience de plus de 20 ans en qualité de directrice administratif et financier au sein de différentes entreprises de divers secteurs ; et
- ◆ Monsieur Philippe De Verdalle, en sa qualité de dirigeant du fonds d'investissement Weinberg Capital Partners.

La composition du comité d'audit est conforme aux dispositions légales et réglementaires.

La part des administrateurs indépendants au sein du comité d'audit est de 2/3 du nombre total des administrateurs composant ce comité, en conformité avec la recommandation de l'article 16.1 du Code AFEP-MEDEF.

Président

Madame Christine Lioret a été renouvelée aux fonctions de président du comité lors de la séance du comité d'audit du 19 février 2020.

Il est précisé à cet égard que conformément aux recommandations de l'AMF et du Code AFEP-MEDEF révisé en janvier 2020, le conseil d'administration du 22 janvier 2020 s'est prononcé, sur recommandation du comité de rémunération et de nomination,

sur la question de la désignation du président du comité d'audit en indiquant :

- ◆ que, pour des raisons évidentes de bonne gouvernance, le président du comité d'audit doit être choisi parmi les administrateurs indépendants siégeant au comité d'audit, et, doit pouvoir justifier de compétences indiscutables en matière de comptabilité et de finances ;
- ◆ qu'il validait la proposition de renouvellement de Madame Christine Lioret en qualité de président du comité d'audit.

Conformément au règlement intérieur du conseil d'administration, les membres du comité d'audit sont nommés pour une durée d'un an renouvelable.

Mission

Le comité d'audit est en charge de l'étude des comptes et des prévisions et de l'évaluation du système de contrôle interne. Les travaux sont réalisés dans le cadre d'un agenda établi en début d'année pour permettre de suivre les échéances et les informations périodiques qui y sont attachées.

Il s'assure du respect des principes comptables en vigueur, étudie l'évolution des référentiels normatifs et veille à la fiabilité des systèmes et procédures pour l'établissement des comptes sociaux et consolidés. Il vérifie que les procédures internes de collecte, de traitement et de contrôle des informations sont bien appliquées. Il veille à la qualité et la pertinence de l'information communiquée aux actionnaires. Il assure le suivi de l'efficacité des systèmes de gestion des risques.

Il examine enfin l'ensemble des projets de comptes sociaux et consolidés ainsi que ceux établis pour les besoins d'opérations spécifiques, les projets de rapports de gestion et les tableaux de résultat.

La Société se réfère au rapport de l'AMF du 22 juillet 2010 sur le comité d'audit.

Travaux

Le comité d'audit s'est réuni onze fois au cours de l'exercice 2019.

Au cours de l'exercice 2019, le comité d'audit a été amené à traiter les principaux dossiers suivants :

- ◆ revue des comptes sociaux (comptes statutaires, comptes prévisionnels) et des comptes consolidés ;
- ◆ revue périodique de la trésorerie et de l'endettement du Groupe ;
- ◆ revue des taux d'occupation des établissements du Groupe ;
- ◆ revue périodique du chiffre d'affaires ;
- ◆ étude des principes d'évaluation des actifs à leur date d'acquisition ;
- ◆ examen des tests de valeur des actifs du Groupe ;
- ◆ étude de l'application des méthodes et règles comptables IFRS ;
- ◆ rôle actif dans la conduite de la mise en place de la norme IFRS 16 ;
- ◆ efficacité des systèmes de contrôle interne ;
- ◆ suivi de l'indépendance des Commissaires aux comptes ;
- ◆ suivi du programme de rachat d'actions ;
- ◆ suivi de la mission de commissariat aux comptes de la Société et ses filiales ;
- ◆ point sur les contentieux.

En 2019, les travaux du comité d'audit ont été menés conformément à sa mission.

Notamment, le comité d'audit s'est assuré de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables de la Société et de ses filiales, en particulier pour traiter les opérations significatives.

Au moment de l'examen des comptes 2019, fournis dans des délais suffisants, et préalablement à leur arrêté par le conseil d'administration de la Société, le comité d'audit a procédé à l'examen des opérations importantes de l'exercice et n'a pas décelé, à cette occasion, de conflit d'intérêts.

Les deux comités d'audit, préalables à l'arrêté des comptes semestriels et des comptes annuels, ont eu lieu en 2019 à des dates décalées par rapport à la date du conseil d'administration, ce qui répond aux exigences du Code AFEP-MEDEF sur ce point.

Le comité a également examiné les risques et les engagements hors bilan significatifs sans identifier de dysfonctionnement ou de faiblesse particuliers.

Enfin, le périmètre des sociétés consolidées du Groupe LNA Santé a été examiné par le comité d'audit sans formuler de remarques ou recommandations particulières.

Le comité de rémunération et de nomination

Composition

Le comité de rémunération et de nomination (ci-après « CRN ») était composé au 31 décembre 2019 de cinq membres : Patricia Rosiod (présidente), Daniel Braud, Maud Roux, Robert Dardanne et Olivier de Cevins, administrateur représentant les salariés.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en janvier 2020 (articles 17-1 et 18-1), (i) la majorité des membres du comité de rémunération et de nomination sont des administrateurs indépendants, (ii) le comité ne comporte aucun administrateur dirigeant, et (iii) un administrateur représentant les salariés en est membre.

Le CRN réuni le 19 février 2020 a reconduit pour une durée d'un an le mandat de président du comité de rémunération et de nomination de Patricia Rosiod qui, en raison de son parcours professionnel au sein de grands groupes cotés dans des fonctions de direction notamment en ressources humaines, a les compétences et l'expérience requises pour occuper la fonction de président de ce comité. De plus, elle répond à l'exigence d'indépendance fixée par l'article 18.1 du Code AFEP-MEDEF révisé en janvier 2020.

La composition du CRN est conforme aux dispositions légales et réglementaires.

Conformément au règlement intérieur du conseil d'administration, les membres du CRN sont nommés pour une durée d'un an renouvelable.

Mission

Le CRN est chargé d'assister le conseil d'administration notamment dans la préparation de ses missions s'agissant en particulier de la détermination de la rémunération des mandataires sociaux et de la mise en place des plans de rémunération en actions.

Travaux

Le CRN s'est réuni quatre fois en 2019.

En 2019, les travaux du comité de rémunération et de nomination ont été menés conformément à sa mission.

Notamment, le comité de rémunération et de nomination s'est attaché à vérifier et permettre la bonne application par la Société des règles en vigueur en matière de parité dans la composition du conseil d'administration.

Le comité de rémunération et de nomination a également pu analyser et valider les éléments de rémunération fixe et variable des dirigeants mandataires sociaux.

Le comité stratégique

Composition

Le comité stratégique était composé au 31 décembre 2019 de dix membres : la société MPL2, représentée par Jean-François Billet (président), Jean-Paul Siret, Willy Siret, Damien Billard, Robert Dardanne, Flavie Lorre, Jérôme Fournier, SIGEFI représentée par Alexandre Tremblin, UNEXO représentée par Antony Lemarchand, SODERO GESTION représentée par Philippe Quelennec.

La société MPL2, représentée par Monsieur Jean-François Billet a été reconduite aux fonctions de président du comité stratégique lors de la séance du comité stratégique du 19 février 2020.

Parmi les dix membres que compte le comité stratégique, quatre sont salariés (ou assimilés) du Groupe et interviennent activement dans les opérations de développement.

Conformément au règlement intérieur du conseil d'administration, les membres du comité stratégique sont nommés pour une durée d'un an renouvelable.

Mission

Le comité stratégique est chargé de l'analyse prospective et de la revue des opérations de développement en projet ou en cours d'exécution.

Il est consulté sur les projets de développement du Groupe, le suivi de l'évolution des partenariats et les projets d'accords stratégiques. Il fait rapport et formule sur chacun des projets des recommandations au conseil d'administration.

Travaux

Le comité stratégique s'est réuni onze fois au cours de l'exercice 2019.

Il a été amené à traiter les grandes problématiques suivantes au cours de l'exercice 2019 :

- ◆ examen de l'ensemble des opérations de développement du Groupe ;
- ◆ présentation des orientations stratégiques ;
- ◆ examen des projets de reprises, analyse des critères économiques, structure de l'offre et des garanties données ;
- ◆ examen de l'ensemble des programmes immobiliers de restructuration et de construction ;
- ◆ examen des opérations d'externalisation de l'immobilier ;
- ◆ examen des principaux projets de financement des opérations de développement ;
- ◆ examen des opérations de restructurations internes ;
- ◆ examen des garanties et des conventions à autoriser ;
- ◆ veille concurrentielle et analyses sectorielles.

En 2019, les travaux du comité stratégique ont été menés conformément à sa mission.

2.1.2.7. SYNTHÈSE DES TRAVAUX ET DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Fonctionnement du conseil d'administration en 2019

Conformément aux recommandations de l'article 10 du Code AFEP-MEDEF, révisé en janvier 2020, et de l'Autorité des Marchés Financiers, le conseil d'administration doit procéder périodiquement à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la Société, en passant en revue sa composition, son organisation et son fonctionnement.

Le conseil d'administration a procédé début 2020 à une évaluation formalisée et détaillée de ses travaux sur l'exercice 2019.

Pour procéder à cette évaluation, il a été adressé, en amont, à chaque membre du conseil d'administration, un questionnaire en ligne portant sur quatre thèmes, à savoir :

- ◆ l'organisation des réunions ;
- ◆ l'efficacité des comités et du conseil d'administration ;
- ◆ la composition des instances ;
- ◆ l'appréciation des enjeux et des risques par thématique.

Le taux de participation est de 94 %, soit 15 participants.

Les conclusions de cette évaluation, desquelles il ressort une appréciation positive des administrateurs, ont été présentées au conseil d'administration, dans sa séance du 22 janvier 2020.

Globalement, l'organisation du conseil a été jugée satisfaisante (pour 93 % des membres) quant à la fréquence, à la durée des réunions et à la qualité de l'information mise à disposition.

Néanmoins, l'envoi plus régulier, en amont des conseils, des documents supports demeure une amélioration exprimée, spécialement lorsque les ordres du jour sont denses.

La tenue d'un conseil délocalisé au sein d'un établissement du Groupe reste particulièrement appréciée (80 % des membres l'estime indispensable).

Concernant l'efficacité des comités et du conseil, les contenus des ordres du jour, la présentation des délibérations, l'animation tout comme la qualité des débats sont globalement jugés positivement par les membres.

S'agissant du comité de rémunération et de nomination, il a été formulé le souhait d'améliorer le contenu des ordres du jour ainsi que les documents présentés en support des délibérations.

Dans son ensemble, la composition des instances est jugée majoritairement très satisfaisante au regard du nombre et de la diversité de ses membres. L'apport et l'implication des membres sont particulièrement soulignés (le taux moyen de présence des membres du conseil est de 85 %). L'expertise des membres (métiers et marché de la santé) tout comme celle d'intervenants externes (CAC, directeurs de service...) est jugée majoritairement satisfaisante voire très satisfaisante.

Quant à la représentativité de l'UES au conseil, elle est perçue comme satisfaisante.

Enfin, l'appréciation des enjeux et des risques est jugée dans son ensemble très positivement par les membres du conseil : le traitement des 17 thématiques relevant de chacun des comités et du conseil d'administration est jugé satisfaisant voir très satisfaisant.

En synthèse, la qualité des travaux effectués en 2019 par les comités et le conseil d'administration a été favorisée par la diversité, les compétences et l'expertise des membres et aussi par l'information et les moyens qui ont été mis à leur disposition.

Compétence des membres du conseil d'administration

En vertu du Code AFEP-MEDEF, les compétences des membres du conseil doivent être suffisamment larges et diversifiées.

Le comité de rémunération et de nomination, dans sa séance du 26 mars 2020, a examiné la diversité des compétences des membres du conseil d'administration qui peut, au cas présent, s'apprécier au regard de la diversité des entreprises dont sont issus les administrateurs, tant dans leur taille : grandes entreprises, PME, que dans les secteurs d'activité : bâtiment, industrie, assurances, services, santé, investissements financiers.

Cette diversité permet d'enrichir les débats du conseil d'administration.

Le conseil d'administration, ayant pris acte de l'avis du comité de rémunération et de nomination, a considéré que la diversité et l'expertise professionnelle des membres du conseil étaient satisfaisantes.

En conclusion, la composition des instances a été considérée comme satisfaisante. L'implication et l'apport d'expertise des membres constituent des facteurs clés de bon fonctionnement des comités et conseils.

Indépendance des administrateurs

L'indépendance est appréciée conformément aux stipulations de l'article 9 du Code AFEP-MEDEF, révisé en janvier 2020.

Il est tout d'abord précisé, que hormis Jean-Paul Siret, Willy Siret et Damien Billard, par ailleurs membres de la direction générale du Groupe LNA Santé, et Olivier Challend de Cevins, administrateur représentant les salariés, seul un administrateur, Robert Dardanne, exerce une fonction non exécutive dans une filiale de la Société, en qualité de mandataire social d'une filiale belge.

Le Code AFEP-MEDEF stipule que dans les sociétés contrôlées, la part des membres du conseil pouvant être qualifiés d'indépendants doit être d'au moins un tiers.

En conséquence, le conseil d'administration de la Société comptant au cours de l'exercice 2019 douze administrateurs (hors l'administrateur représentant les salariés), il était souhaitable qu'il y ait au moins quatre administrateurs indépendants.

Lors de la séance du conseil d'administration en date du 31 mars 2020, le conseil a examiné au cas par cas la situation de chacun des membres concernés au regard des critères fixés par le Code AFEP-MEDEF.

	Critère 1 : ne pas être salarié mandataire social	Critère 2 : absence de mandats croisés	Critère 3 : absence de relations d'affaires significatives	Critère 4 : absence de lien familial	Critère 5 : ne pas être Commissaire aux comptes	Critère 6 : ne pas être administrateur depuis plus de 12 ans	Critère 7 : ne pas être mandataire social exécutif	Critère 8 : ne pas être actionnaire significatif
Daniel Braud	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Patricia Rosiod	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Christine Lioret	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Flavie Lorre	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Maud Roux	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Dans ce tableau, ✓ représente un critère d'indépendance satisfait et X représente un critère d'indépendance non satisfait.

En conséquence, le nombre d'administrateurs qualifiés d'indépendants au 31 décembre 2019 était de cinq, à savoir Daniel Braud, Patricia Rosiod, Christine Lioret, Flavie Lorre et Maud Roux, sur un total de douze administrateurs (soit 41,6 %). Il est rappelé que conformément aux dispositions de l'article 9.3 du Code AFEP-MEDEF les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir cette proportion.

Procès-verbaux des réunions du conseil et des comités

Les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration sont établis à l'issue de chaque réunion et adressés à titre de projet à chaque membre du conseil d'administration.

Les dirigeants portent une attention particulière à la qualité des informations consignées dans les procès-verbaux. Le procès-verbal de chaque conseil et de chaque comité fait donc l'objet d'une relecture et d'une approbation systématique lors de la tenue du conseil ou du comité suivant, en début de séance.

Règlement intérieur

Le conseil a adopté et a mis en œuvre un règlement intérieur suite aux décisions du conseil d'administration du 24 janvier 2007, destiné à préciser les devoirs des administrateurs dans l'exercice de leurs fonctions mais aussi leurs droits.

Le règlement intérieur s'attache à décrire l'organisation, le fonctionnement, les pouvoirs et les missions du conseil, ainsi que les droits et les obligations des administrateurs.

Il est précisé que le règlement intérieur intègre également les attributions et modalités de fonctionnement des différents comités.

Le règlement intérieur a fait l'objet de modifications à l'effet d'assurer une meilleure cohérence dans l'organisation et le fonctionnement du conseil et des comités, adoptées en conseil lors de sa séance du 12 février 2014.

À l'effet de se conformer à la recommandation du Code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration du 12 février 2014 a décidé la publication de son règlement intérieur sur le site de la Société.

Le règlement intérieur du conseil d'administration est publié sur le site de la Société depuis le 13 février 2014.

Procédure d'évaluation des conventions courantes et conclues à des conditions normales

Conformément aux dispositions du 2^e alinéa de l'article L. 225-39 du Code de commerce, le conseil d'administration, au cours de sa réunion du 31 mars 2020, a mis en place une procédure pour l'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales.

Cette procédure prévoit une identification des conventions potentiellement réglementées, leur transmission à la direction juridique du Groupe pour analyse avant signature, une évaluation par la direction juridique avec l'assistance de la direction financière des conditions d'établissement des conventions visées, l'établissement d'un tableau récapitulatif des conventions courantes conclues à des conditions normales par la direction juridique, le réexamen régulier du caractère courant et des conditions normales de ces conventions, et au moins une fois par an la présentation au comité d'audit de la mise en œuvre de la procédure.

2.1.3. Direction générale

2.1.3.1. EXERCICE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-4, 4^e du Code de commerce, nous vous informons que le conseil d'administration, dans sa séance du 22 juin 2016 a procédé au renouvellement du mandat de Jean-Paul Siret en qualité de président-directeur général et a ainsi statué à nouveau sur le choix d'exercice de la direction générale et opté pour la réunion des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général.

2.1.3.2. LIMITATION DE POUVOIRS DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-4, 7^e du Code de commerce, nous vous indiquons qu'aucune limitation n'a été apportée aux pouvoirs de Monsieur Jean-Paul Siret en sa qualité de directeur général de la Société.

Durant l'exercice 2019, le président du conseil d'administration et directeur général a été assisté de deux directeurs généraux délégués, Willy Siret et Damien Billard.

En séance du 15 octobre 2014, le conseil d'administration a approuvé les dispositions relatives à la mise en place d'une chaîne de délégations de pouvoirs et de responsabilités renforcée en encadrant les risques attachés aux activités sous la responsabilité des directeurs généraux délégués. Depuis 2015, les deux directeurs généraux délégués bénéficient d'une délégation de pouvoirs et de responsabilités étendues, chacun dans leur domaine de compétences.

2.1.3.3. ACTIONS DÉTENUES PAR LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF en son article 23, le conseil d'administration du 27 février 2019, a décidé de fixer à cinquante le nombre d'actions minimum de la Société que les dirigeants mandataires sociaux de la Société (soit Messieurs Jean-Paul Siret, Willy Siret et Damien Billard) doivent détenir au nominatif, en raison de leurs fonctions.

Nous vous précisons qu'à la date du présent rapport, chaque dirigeant mandataire social détient un nombre suffisant d'actions pour se conformer à la décision du conseil d'administration.

2.1.3.4. CONFLITS D'INTÉRÊTS AU NIVEAU DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GÉNÉRALE ET DÉCLARATIONS RELATIVES AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Dans le cadre de la loi et des droits et obligations des administrateurs définis dans le règlement intérieur du conseil d'administration de la Société, et conformément au Code AFEP-MEDEF, les administrateurs sont soumis au respect des règles en vigueur en matière de situation de conflits d'intérêts et de déontologie boursière.

Ainsi, « *Chaque administrateur, censeur ou membre de l'un quelconque des comités est tenu d'informer le président du conseil d'administration de toute situation le concernant susceptible de créer un conflit d'intérêts avec la Société ou avec une des sociétés du Groupe* ».

La société Fidexi, dans laquelle Robert Dardanne détient une participation et exerce la fonction de président, intervient à titre exclusif pour le compte du Groupe LNA Santé dans le montage et la commercialisation de ses opérations immobilières, qu'il s'agisse d'acquisitions avec ou sans restructuration, d'acquisitions avec extension ou de créations, constructions.

Le contrat-cadre (d'assistance technique et de commercialisation) signé par le Groupe LNA Santé avec Fidexi à ce titre était d'une durée initiale de 4 ans à compter du 29 septembre 2004 et s'est depuis renouvelé par tacite reconduction. Il prévoit des pénalités en cas de rupture anticipée.

Les honoraires de montage de Fidexi sont forfaitisés et représentent en moyenne 3,27 % du prix de revient des programmes lancés dans l'année. Ils sont inclus dans le prix de vente du bien cédé. En ce qui concerne le contrat de commercialisation, ce dernier est en règle générale rémunéré par les investisseurs, à hauteur de 10 % du prix de cession du bien.

Pour les programmes montés spécifiquement par Fidexi en vue d'être diffusés par des réseaux de commercialisation structurés, la rémunération peut être aménagée spécifiquement à la demande de ces réseaux (principalement bancaires). Elle est dans ce cas

de figure incluse dans le prix de cession et facturée au Groupe LNA Santé pour des pourcentages variant en fonction des cocontractants de 11,90 % à 12,02 % du prix de vente pour les programmes lancés en 2019.

La part du chiffre d'affaires de Fidexi avec le Groupe LNA Santé s'élève à 64,87 % en 2019. Fidexi poursuit cette année sa stratégie de transformation (depuis l'arrêt définitif de l'activité Girardin) au profit de la montée en puissance de la branche d'activité « démembrement » et le développement de l'activité Résidences Services sur d'autres secteurs que le médicalisé.

Le Groupe LNA Santé considère que les termes du contrat régissant les relations entre les deux sociétés sont conformes aux conditions de marché. S'agissant néanmoins de relations contractuelles, relevant des dispositions des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, toute prise de décision du conseil d'administration de la société SA LNA Santé relative à ces relations contractuelles respecte les dispositions légales précitées.

Sur la base des déclarations établies par chaque administrateur, le conseil n'a identifié aucun autre conflit d'intérêts.

Liens familiaux existants entre les mandataires sociaux

Monsieur Willy Siret est le fils de Monsieur Jean-Paul Siret.

Absence de condamnation ou d'incrimination des mandataires sociaux

La Société n'a pas connaissance de condamnation pour fraude, de faillite, mise sous séquestre ou liquidation, d'incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris les organismes professionnels désignés), de décision d'un tribunal, à l'encontre des mandataires sociaux au cours des cinq dernières années les empêchant d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Informations sur les contrats de services liant les membres des organes d'administration

Les mandataires sociaux ne sont liés ni à la Société ni à l'une de ses filiales par un contrat de services prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

2.1.3.5. POLITIQUE DE MIXITÉ FEMMES/HOMMES AU SEIN DES INSTANCES DIRIGEANTES

Le conseil d'administration a, dans sa séance du 31 mars 2020, consacré un point à la politique de mixité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes, sur proposition de la direction générale.

La direction générale de LNA Santé sera amenée à évoluer prochainement à l'effet d'organiser le remplacement de Monsieur Jean-Paul Siret, actuel président-directeur général, dans ses fonctions de direction générale. Pour ne pas compromettre la stabilité de gouvernance de LNA Santé, cette réorganisation, qui est à l'étude depuis déjà quelques années, s'appuiera sur les bases existantes, à savoir les directeurs généraux délégués actuels Messieurs Willy Siret et Damien Billard.

En parallèle de cette réorganisation, hautement stratégique pour le Groupe LNA Santé, une réflexion sera menée en vue d'établir une politique et des objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes.

Il est par ailleurs indiqué que la direction générale de LNA Santé considère ne pas être particulièrement en retard face à ces objectifs de mixité avec actuellement plusieurs femmes occupant des postes de direction clés dans le Groupe (direction des ressources humaines, direction administrative et financière, direction de la prospective et stratégie santé, directions d'exploitation)

2.1.4. Rémunération et avantages

2.1.4.1. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Politique de rémunération des administrateurs de la Société

Les administrateurs non dirigeants reçoivent une rémunération de la part de la Société qui leur est attribuée en fonction de leur participation aux réunions du conseil conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Il est précisé que les dirigeants ou salariés de la Société également administrateurs ont renoncé à percevoir cette rémunération.

La somme fixée annuellement par l'assemblée générale est répartie entre tous les administrateurs, hors les dirigeants mandataires sociaux de la Société, à hauteur de 1 000 euros pour chacun d'eux par participation à un conseil d'administration.

Aucune autre rémunération ni aucun avantage n'est versé ou attribué aux administrateurs non dirigeants de la part de la Société ou d'une société contrôlée par la Société au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Aucun engagement quelconque n'a été mis en place au bénéfice des administrateurs non dirigeants.

Politique de rémunération du président-directeur général

Rémunération fixe

Le président-directeur général perçoit une rémunération fixe au titre de son mandat social dont le montant est révisé chaque année par le conseil d'administration.

Rémunération variable

La rémunération variable attribuable au président-directeur général au titre de son mandat a deux composantes distinctes, l'une non financière, liée au développement, l'autre financière liée à l'accroissement du résultat net consolidé du Groupe LNA Santé.

Elle est composée d'une prime annuelle brute de développement et d'une prime annuelle brute de résultat dont les modalités de calcul ont été fixées par le conseil d'administration dans ses séances des 16 décembre 2009 et 12 octobre 2011 de la manière suivante :

Prime annuelle brute de développement :	40 euros par lit créé ou racheté
Prime annuelle brute de résultat :	10 euros pour 1 000 euros d'augmentation du résultat net consolidé de l'exercice N+1 par rapport au résultat net consolidé de l'exercice N.

La prime de développement est due dans la mesure où les conditions suivantes sont remplies (hors délai de purge) :

1. Création :
 - ♦ signature d'un compromis portant sur un terrain,
 - ♦ obtention des autorisations administratives d'exploiter,
 - ♦ obtention des permis de construire.

2. Rachat :
 - ♦ signature de l'acte définitif.

Avantages en nature

Les avantages en nature concernent la mise à disposition d'un véhicule de fonction au président-directeur général.

Attribution d'actions gratuites

Le conseil d'administration, dans sa séance du 13 décembre 2017, sur proposition du comité de rémunération et de nomination, a décidé la mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions au profit des trois dirigeants mandataires sociaux, arrêté un plan d'attribution gratuite d'actions de la période 2017-2020

(le « Plan 2017-2020 ») en plusieurs tranches, et décidé l'attribution d'un total de 40 500 actions gratuites existantes ou à émettre au titre du Plan 2017-2020, soit s'agissant du président-directeur général un total de 16 500 actions.

Le Plan 2017-2020 prévoit l'attribution d'actions en deux tranches :

- ♦ tranche A, correspondant à l'attribution d'un total de 9 000 actions au président-directeur général afin de récompenser celui-ci pour sa contribution au développement du Groupe LNA Santé depuis son origine ayant permis notamment à ce dernier de réaliser des critères de performance très satisfaisants.

Ces actions de la Tranche A font l'objet d'une période d'acquisition d'un an et d'une période de conservation d'un an également. Elles ont été définitivement acquises par remise d'actions existantes en date du 13 décembre 2018 :

- ♦ tranche B, correspondant à l'attribution chaque année de 2018 à 2020 de 2 500 actions, soit un total de 7 500 actions.

Ces actions de la Tranche B font l'objet d'une période d'acquisition de trois ans et il n'est pas fixé de période de conservation.

S'agissant de la tranche B, trois critères de performance sont retenus aux fins d'acquisition définitive des actions :

◆ **critère de rentabilité nette :**

Une partie des actions de la tranche B pourra être définitivement acquise par les bénéficiaires, à l'expiration de la période d'acquisition, s'il est constaté au 31 décembre de l'année d'attribution concernée, une marge nette (i.e. : Résultat net/Chiffre d'affaires de la Société) au moins égale à 3 % ;

◆ **critère de performance de l'exploitation :**

Une partie des actions de la tranche B pourra être définitivement acquise par les bénéficiaires, à l'expiration de la période d'acquisition, s'il est constaté au 31 décembre de l'année d'attribution concernée, une marge EBITDA du régime de croisière (i.e. : EBITDA croisière/Chiffre d'affaires Exploitation de la Société) au moins égale à 10 % ;

◆ **critère du nombre de Lits Autorisés :**

Une partie des actions de la tranche B pourra être définitivement acquise par les bénéficiaires, à l'expiration de la période d'acquisition, s'il est constaté au 31 décembre 2020, un nombre de lits autorisés au moins égal à 1 350, soit 75 % de la valeur cible.

Le conseil d'administration a fixé à 50 le nombre d'actions que chacun des bénéficiaires devra conserver et mettre au nominatif, conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce.

Autres avantages et rémunérations

Il n'existe pas d'autres éléments de rémunération attribués au président-directeur général.

Aucun engagement de toute nature n'a été pris par la Société au bénéfice de son président-directeur général, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci, notamment les engagements de retraite et autres avantages voyageurs, ni aucun droit conditionnel octroyé au titre d'engagements de retraite à prestations définies répondant aux caractéristiques des régimes mentionnés aux articles L. 137-11 et L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale.

Aucun avantage spécifique en matière de rémunérations différées, indemnités de départ et engagements de retraite complémentaire n'a été mis en place au bénéfice du président directeur général.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, nous vous précisons qu'aucun engagement visé par l'article L. 137-11 et L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale n'a été conclu ou poursuivi au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019 avec le président directeur général.

Politique de rémunération des directeurs généraux délégués

Rémunération fixe

Les directeurs généraux délégués ne perçoivent aucune rémunération fixe au titre de leur mandat social.

Une rémunération fixe et des avantages en nature leur sont attribués au titre de leur contrat de travail avec la Société.

Rémunération variable

La rémunération variable attribuable aux directeurs généraux délégués au titre de leur mandat social est identique à celle attribuable au président-directeur général, telle que définie ci-dessus. Elle est constituée également d'une prime annuelle brute de développement et d'une prime annuelle brute de résultat, toutes deux attribuables dans les mêmes conditions que celles du président-directeur général.

Attribution d'actions gratuites

Le conseil d'administration, dans sa séance du 13 décembre 2017, sur proposition du comité de rémunération et de nomination, a décidé la mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions au profit des trois dirigeants mandataires sociaux, arrêté un plan d'attribution gratuite d'actions de la période 2017-2020 (le « Plan 2017-2020 ») en plusieurs tranches, et décidé l'attribution d'un total de 40 500 actions gratuites existantes ou à émettre au titre du Plan 2017-2020, soit s'agissant des deux directeurs généraux délégués :

Bénéficiaires	Nombre d'actions gratuites attribuées existantes ou à émettre
Willy Siret/Directeur général délégué aux opérations	13 500
Damien Billard/Directeur général délégué aux finances	10 500
TOTAL	24 000

Le Plan 2017-2020 prévoit l'attribution d'actions en deux tranches :

◆ Tranche A, correspondant à l'attribution d'un total de 6 000 actions à Monsieur Willy Siret et 3 000 actions à Monsieur Damien Billard afin de récompenser ceux-ci pour leur contribution au développement du Groupe LNA Santé depuis son origine ayant permis notamment à ce dernier de réaliser des critères de performance très satisfaisants.

Ces actions de la Tranche A font l'objet d'une période d'acquisition d'un an et d'une période de conservation d'un an également. Elles ont été définitivement acquises par remise d'actions existantes en date du 13 décembre 2018.

◆ Tranche B, correspondant à l'attribution chaque année de 2018 à 2020 de 2 500 actions, soit un total de 7 500 actions à chacun des directeurs généraux délégués.

Ces actions de la Tranche B font l'objet d'une période d'acquisition de trois ans et il n'est pas fixé de période de conservation.

S'agissant de la tranche B, les trois critères de performance retenus aux fins d'acquisition définitive des actions sont la rentabilité nette, la performance d'exploitation et le nombre de Lits Autorisés tels que définis ci-dessus.

Le conseil d'administration a fixé à 50 le nombre d'actions que chacun des bénéficiaires devra conserver et mettre au nominatif, conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce.

Autres avantages et rémunérations

Il n'existe pas d'autres éléments de rémunération attribués aux directeurs généraux délégués.

Aucun engagement de toute nature n'a été pris par la Société au bénéfice de ses directeurs généraux délégués, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers, ni aucun droit conditionnel octroyé au titre d'engagements de retraite à prestations définies répondant aux caractéristiques des régimes mentionnés aux articles L. 137-11 et L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale.

Aucun avantage spécifique en matière de rémunérations différées, indemnités de départ et engagements de retraite complémentaire n'a été mis en place au bénéfice des directeurs généraux délégués.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, nous vous précisons qu'aucun engagement visé par l'article L. 137-11 et L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale n'a été conclu ou poursuivi au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019 avec l'un des directeurs généraux délégués.

Éléments soumis au vote des actionnaires conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce

Conformément à l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, l'assemblée générale des actionnaires du 17 juin 2020 sera appelée à voter sur un projet de résolution approuvant la politique de rémunération des mandataires sociaux fixée comme indiquée au point 2.1.4.1.

Rémunération fixe

Willy Siret	143 101 €
Damien Billard	143 101 €

Rémunération variable

La rémunération variable versée ou attribuée au président-directeur général et aux directeurs généraux délégués à raison de leur mandat social au titre de l'exercice 2019 a été déterminée sur la base des critères fixés au sein de la politique de rémunération.

Prime annuelle brute de développement

Le conseil d'administration dans sa séance du 11 décembre 2019, sur proposition du comité de rémunération et de nomination, a fixé la prime annuelle brute de développement pour chacun des dirigeants mandataires sociaux à un montant de 20 960 euros brut correspondant à l'acquisition de 524 nouveaux lits sur l'exercice.

Prime annuelle brute de résultat

Le montant pour chacun des dirigeants mandataires sociaux de la prime annuelle brute de résultat attribuée au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2019, a été fixé après l'arrêté des comptes 2019 par le conseil d'administration, dans sa séance du 31 mars 2020, sur la base des critères visés ci-dessus, à un montant de 6 250 euros, correspondant à une augmentation de 625 milliers d'euros du résultat.

Les dirigeants mandataires sociaux n'ont perçu aucune autre rémunération au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2019 au titre de leur mandat social au sein de la Société ou versée

2.1.4.2. RÉMUNÉRATION VERSÉE AU COURS DE L'EXERCICE 2019 OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE CE MÊME EXERCICE AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce, nous vous rendons compte de la rémunération totale (éléments fixes, variables et exceptionnels) y compris sous forme d'attribution de titres de capital, de titres de créance ou de titres donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance de la Société ou de sociétés mentionnées aux articles L. 228-13 et L. 228-93 du Code de commerce et des avantages de toute nature versés à raison du mandat au cours de l'exercice écoulé, ou attribués à raison du mandat au titre du même exercice, à chaque mandataire social, conformément à la politique de rémunération établie par le conseil d'administration ainsi que toute rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

Rémunération fixe

La rémunération fixe du président-directeur général pour l'exercice clos au 31 décembre 2019, à verser au titre de son mandat social, a été fixée par le conseil d'administration dans sa séance du 16 janvier 2019 à un montant de 147 130 euros.

Le président-directeur général a perçu, au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2019, une rémunération d'un montant de 35 681 euros, versée par d'autres sociétés comprises dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

La rémunération fixe des directeurs généraux délégués est attribuée au titre de leur contrat de travail dans les proportions suivantes :

par d'autres sociétés comprises dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Autres avantages

Il n'existe pas de système d'attribution de stock-options.

Les avantages en nature concernent la mise à disposition d'un véhicule de fonction à chacun des dirigeants mandataire social.

Nous vous indiquons également qu'aucun engagement de toute nature n'a été pris par la Société au bénéfice de ses dirigeants mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci.

Aucun avantage spécifique en matière de rémunérations différées, indemnités de départ et engagements de retraite complémentaire n'a été mis en place au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, nous vous précisons qu'aucun engagement visé par l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale n'a été conclu ou poursuivi au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019 avec l'un de ses dirigeants sociaux.

Les provisions pour indemnité de retraite concernant les dirigeants du Groupe LNA Santé s'établissaient au 31 décembre 2019 à 82 856 euros pour Jean-Paul Siret, contre 97 305 euros en 2018, à 134 629 euros pour Willy Siret au 31 décembre 2019, contre 99 442 euros l'année précédente et à 87 366 euros pour Damien Billard au 31 décembre 2019, contre 84 521 euros en 2018.

Attribution d'actions gratuites

Conformément aux dispositions du Plan 2017-2020, chacun des trois dirigeants mandataires sociaux s'est vu attribuer 2 500 actions de la Tranche B au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019.

TABLEAUX DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES OU ATTRIBUÉES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE L'EXERCICE 2019 :

Rémunération du président-directeur général - M. Jean-Paul Siret au titre de l'exercice 2019

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À M. JEAN-PAUL SIRET

En milliers d'euros, brut	Exercice 2019	Exercice 2018
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	215	212
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	101	112
Valorisation des autres plans de rémunération long terme		
TOTAL	316	324

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE M. JEAN-PAUL SIRET (PAR LA SOCIÉTÉ, LES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES AU SENS DE L'ARTICLE L. 233-16 DU CODE DE COMMERCE ET LA OU LES SOCIÉTÉS CONTRÔLANTES)

En milliers d'euros, brut	Exercice 2019		Exercice 2018	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	183	183	181	181
Rémunération variable annuelle	27	32	26	78
Rémunération exceptionnelle				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur				
Avantages en nature	5	5	5	5
TOTAL	215	219	212	264

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À M. JEAN-PAUL SIRET PAR LA SOCIÉTÉ ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options retenue pour les comptes consolidés (IFRS)	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Néant					

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR M. JEAN-PAUL SIRET

N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Néant		

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À M. JEAN-PAUL SIRET PAR L'ÉMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions retenue selon la méthode pour les comptes consolidés (IFRS)	Date d'acquisition	Date de disponibilité*	Conditions de performance
Plan 2017-2020 - Tranche B	2 500	55,45	01/01/2022	01/01/2022	Cf. supra 2.1.4.1.

* À l'issue de la période de conservation.

ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR M. JEAN-PAUL SIRET

N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Néant		

TABLEAU RÉCAPITULATIF DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE PLURIANNUELLE DE M. JEAN-PAUL SIRET

	Exercice 2019
Rémunération variable pluriannuelle	Néant

Rémunérations des directeurs généraux délégués au titre de l'exercice 2019
Rémunération du directeur général délégué à l'opérationnel - M. Willy Siret
TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À M. WILLY SIRET

En milliers d'euros, brut	Exercice 2019	Exercice 2018
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	174	166
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	101	112
Valorisation des autres plans de rémunération long terme		
TOTAL	275	278

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE M. WILLY SIRET (PAR LA SOCIÉTÉ, LES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES AU SENS DE L'ARTICLE L. 233-16 DU CODE DE COMMERCE ET LA OU LES SOCIÉTÉS CONTRÔLANTES)

En milliers d'euros, brut	Exercice 2019		Exercice 2018	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	143	143	137	137
Rémunération variable annuelle	27	32	26	78
Rémunération exceptionnelle				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur				
Avantages en nature	3	3	3	3
TOTAL	174	178	166	218

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À M. WILLY SIRET PAR LA SOCIÉTÉ ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (IFRS)	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Néant					

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR M. WILLY SIRET

N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Néant		

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À M. WILLY SIRET PAR L'ÉMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions retenue selon la méthode pour les comptes consolidés (IFRS)	Date d'acquisition	Date de disponibilité*	Conditions de performance
Plan 2017-2020 - Tranche B	2 500	55,45	01/01/2022	01/01/2022	Cf. supra 2.1.4.1.

* À l'issue de la période de conservation.

ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR M. WILLY SIRET

N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Néant		

TABLEAU RÉCAPITULATIF DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE PLURIANNUELLE DE M. WILLY SIRET

	Exercice 2019
Rémunération variable pluriannuelle	Néant

Rémunération du directeur général délégué aux finances - M. Damien Billard

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À M. DAMIEN BILLARD

En milliers d'euros, brut	Exercice 2019	Exercice 2018
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	174	166
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	101	112
Valorisation des autres plans de rémunération long terme		
TOTAL	275	278

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE M. DAMIEN BILLARD (PAR LA SOCIÉTÉ, LES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES AU SENS DE L'ARTICLE L. 233-16 DU CODE DE COMMERCE ET LA OU LES SOCIÉTÉS CONTRÔLANTES)

En milliers d'euros, brut	Exercice 2019		Exercice 2018	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	143	143	137	137
Rémunération variable annuelle	27	32	26	78
Rémunération exceptionnelle				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur				
Avantages en nature	3	3	3	3
TOTAL	174	178	166	218

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À M. DAMIEN BILLARD PAR LA SOCIÉTÉ ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (IFRS)	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Néant					

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR M. DAMIEN BILLARD

N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Néant		

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À M. DAMIEN BILLARD PAR L'ÉMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions retenue selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (IFRS)	Date d'acquisition	Date de disponibilité*	Conditions de performance
Plan 2017-2020 - Tranche B	2 500	55,45	01/01/2022	01/01/2022	Cf. supra 2.1.4.1.

* À l'issue de la période de conservation.

ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR M. DAMIEN BILLARD

N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Néant		

TABLEAU RÉCAPITULATIF DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE PLURIANNUELLE DE M. DAMIEN BILLARD

	Exercice 2019
Rémunération variable pluriannuelle	Néant

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

Information sur les options de souscription ou d'achat	Plan n° 1	Plan n° 2	Plan n° 3
Date d'assemblée			
Date du conseil d'administration			
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :			
M. Jean-Paul Siret	Néant	Néant	Néant
M. Willy Siret	Néant	Néant	Néant
M. Damien Billard	Néant	Néant	Néant
Point de départ d'exercice des options			
Date d'expiration			
Prix de souscription ou d'achat			
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)			
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2019			
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat actions annulées ou caduques			
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice			

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D' ACTIONS DE PERFORMANCE

Information sur les actions de performance		Plan 2017-2020		
Date d'assemblée		22/06/2016		
Date du conseil d'administration		13/12/2017		
Nombre total d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux (en 3 tranches) :		40 500		
M. Jean-Paul Siret		16 500		
M. Willy Siret		13 500		
M Damien Billard		10 500		
Dates d'acquisition des actions		Tranche A 13/12/2018	Tranche B /	Tranche C /
Date de fin de période de conservation		Tranche A 13/12/2019	Tranche B /	Tranche C /
Conditions de performance		Cf. supra 2.1.4.1.		
Nombre d'actions acquises au 31/12/2019		18 000		
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques		/		
Actions de performance restantes en fin d'exercice		22 500		

2

SYNTHÈSE AU TITRE DE L'EXERCICE 2019 DE LA SITUATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Dirigeants mandataires sociaux exécutifs	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Jean-Paul Siret Président-directeur général Début mandat : AG 24/06/2015 Fin mandat : AG 2021		x		x		x		x
Willy Siret Directeur général Début mandat : AG 21/06/2017 Fin mandat : AG 2023	x			x		x		x
Damien Billard Directeur général Début mandat : AG 24/06/2015 Fin mandat : AG 2021	x			x		x		x

Éléments de la rémunération versée en 2019 ou attribuée au titre de ce même exercice aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs soumis à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires du 17 juin 2020

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce, l'assemblée générale des actionnaires du 17 juin 2020 sera appelée à voter sur un projet de résolution relatif aux éléments de rémunération versés en 2019 ou attribués au titre de ce même exercice au président-directeur général et aux deux directeurs généraux délégués explicités aux termes de l'article 2.1.4.2 du présent rapport.

Rémunérations des administrateurs non dirigeants

Pour l'exercice 2019, la somme globale annuelle de jetons de présence décidée par l'assemblée générale du 19 juin 2019 est de 131 000 euros (130 000 euros pour l'exercice 2018) à répartir entre les administrateurs et les censeurs par le conseil d'administration.

Le montant des jetons de présence perçus par chacun des administrateurs non dirigeants est le suivant :

Mandataire social <i>En euros</i>	Jetons de présence	
	2019	2018
Patricia Rosiod	14 000	13 000
Robert Dardanne	12 000	12 000
Daniel Braud	14 000	14 000
Maud Roux	14 000	14 000
Flavie Lorre	9 000	10 000
Christine Lioret	13 000	13 000
NOBEL	7 000	11 000
NOBILISE	9 000	-
MPL2	6 000	7 000
TOTAL	98 000	94 000

En dehors des jetons de présence, aucune autre rémunération ni aucun avantage n'a été reçu par les administrateurs non dirigeants de la part de la Société ou d'une société contrôlée par la Société au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Aucun engagement quelconque n'a été mis en place au bénéfice des administrateurs non dirigeants.

2.1.4.3. RATIOS D'ÉQUITÉ ET ÉVOLUTION DES RÉMUNÉRATIONS

Conformément à l'article L.225-37-3 du Code de commerce, le tableau ci-dessous présente l'évolution sur 5 ans du ratio entre le niveau de la rémunération totale de chacun des dirigeants mandataires sociaux et la rémunération moyenne sur une base équivalent temps-plein des salariés⁽¹⁾ autres que les mandataires sociaux (« **Ratio Moyen** »), et du ratio entre le niveau de la

rémunération totale de chacun des dirigeants mandataires sociaux et la rémunération médiane sur une base équivalent temps-plein des salariés⁽¹⁾ autres que les mandataires sociaux (« **Ratio Médian** »), ainsi que l'évolution des performances du Groupe sur la même période.

	2015	2016	2017	2018	2019
Evolution de la rémunération ⁽¹⁾ moyenne <i>Evolution / N-1</i>		+ 1,49 %	+ 0,58 %	+ 2,61 %	+ 1,37 %
Evolution de la rémunération ⁽¹⁾ médiane <i>Evolution / N-1</i>		+ 1,76 %	+ 0,55 %	+ 1,25 %	+ 1,71 %
Evolution résultat net part du groupe en k€ <i>Evolution / N-1</i>	10 623	21 622 + 104 %	24 221 + 12 %	21 525 - 11 %	22 108 + 3 %
Ratios / rémunération du président directeur général - Monsieur Jean-Paul SIRET					
Ratio moyen <i>Evolution / N-1</i>	8,40	7,71 - 8 %	7,80 + 1 %	9,52 + 22 %	7,81 - 18 %
Ratio médian <i>Evolution / N-1</i>	10,31	9,44 - 8 %	9,55 + 1 %	11,81 + 24 %	9,66 - 18 %
Ratios / rémunération du directeur général délégué - Monsieur Willy SIRET					
Ratio moyen <i>Evolution / N-1</i>	6,62	5,95 - 10 %	6,06 + 2 %	7,79 + 29 %	6,27 - 20 %
Ratio médian <i>Evolution / N-1</i>	8,13	7,28 - 10 %	7,42 + 2 %	9,67 + 30 %	7,76 - 20 %
Ratios / rémunération du directeur général délégué - Monsieur Damien BILLARD					
Ratio moyen <i>Evolution / N-1</i>	6,64	5,97 - 10 %	6,07 + 2 %	7,81 + 29 %	6,29 - 19 %
Ratio médian <i>Evolution / N-1</i>	8,15	7,31 - 10 %	7,43 + 2 %	9,69 + 31 %	7,78 - 20 %

(1) Rémunération totale brute en équivalent temps plein, excluant les indemnités liées à une sujétion (nuit, dimanche, jour férié, astreintes), heures supplémentaires et complémentaires payées, les versements liés à la participation et l'intéressement

(1) Pour des raisons de comparabilité et conformément aux recommandations de l'AFEP le périmètre retenu pour le calcul de la rémunération moyenne et médiane est celui de l'effectif France du Groupe.

2.1.5. Participation aux assemblées générales

Les modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales et les conditions d'attribution d'un droit de vote double aux actions détenues sous la forme nominative, sont définies aux articles 9 et 19 des statuts de notre Société et fixées par les conditions légales et réglementaires.

Les statuts de la Société sont disponibles sur simple demande au siège social de la Société.

2.1.6. Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique – article L. 225-37-5 du Code de commerce

L'article 6.4.1 du présent rapport indique la structure du capital social de la Société au 31 décembre 2019 et les participations directes et indirectes dans le capital de la Société dont nous avons connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce.

Il n'existe pas de restriction statutaire à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions.

Par ailleurs, nous vous indiquons, conformément aux dispositions de l'article L. 233-11 du Code de commerce, les restrictions à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou des conventions portées à la connaissance de la Société.

Le 1^{er} juillet 2016, un pacte d'actionnaire constitutif d'une action de concert entre Messieurs Jean-Paul Siret, Willy Siret et Damien Billard (actionnaires dirigeants), les sociétés Financière Vertavienne 44, Nobilise et Nobilise 2 et d'autres actionnaires⁽¹⁾, conclu en substitution du pacte d'actionnaires précédent conclu le 15 mai 2006 et plusieurs fois modifié par avenants.

Par acte en date du 30 novembre 2016, les sociétés MPL2 et NOBEL ont rejoint le concert formalisé par le pacte.

Les principales dispositions du pacte de la Société sont les suivantes :

Concertation : les parties déclarent agir de concert entre elles vis-à-vis de la Société et s'engagent à ce qu'une concertation intervienne entre elles afin d'arrêter une politique commune sur les décisions à prendre avant chaque assemblée d'actionnaires et, en ce qui concerne les parties ayant la qualité d'administrateurs, avant chaque réunion du conseil d'administration ;

Gouvernance : chaque partie s'engage à faire ses meilleurs efforts pendant toute la durée du pacte (sauf instructions contraires écrites de la majorité qualifiée⁽²⁾, pour le cas où elle serait désignée administrateur à permettre et maintenir la désignation de (i) M. Jean-Paul Siret en qualité de président du conseil d'administration et de directeur général de la société LNA Santé, (ii) M. Willy Siret en qualité de directeur général délégué de la Société, et (iii) M. Damien Billard en qualité de directeur général délégué de la Société ;

Adhésion au pacte : chaque actionnaire s'engage à obtenir de tout tiers auquel il aurait le projet de céder des actions, l'adhésion au pacte, au plus tard concomitante à la cession ;

Droit de préférence : chaque membre consent aux autres membres, dans l'hypothèse où il aurait le projet de céder tout ou partie de ses actions, un droit de préférence. En cas de mise en jeu du droit de préférence, les parties au pacte s'engagent à se concerter de façon à permettre la notification à l'actionnaire cédant d'une position commune.

Par exception à ce qui précède, le pacte autorise tout transfert par un actionnaire (i) à une société qu'il contrôle ou par laquelle il est contrôlé, au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, (ii) à un fonds ou société d'investissement dont ledit actionnaire assure la gestion (y compris, le cas échéant, par voie de délégation) ou sous contrôle commun avec ledit actionnaire, ou (iii) approuvé par écrit par la majorité qualifiée, étant précisé que, dans chacun des cas susvisés, le cessionnaire et le cédant devront prendre l'engagement, respectivement, de céder et de racheter les actions ainsi transférées, dans l'hypothèse où le critère de contrôle ayant permis cette cession libre devait cesser d'exister ;

Changement de contrôle : chacun des actionnaires personne morale consent de façon irrévocable une promesse de vente de l'intégralité de ses actions aux autres actionnaires au profit des autres parties au pacte, dans l'hypothèse où il subirait un changement de contrôle. Les actions pourront être acquises par les autres parties au pacte au prorata du nombre d'actions détenues par chacun d'eux, sur la base des actions détenues au jour de la signature du pacte ;

Procédure collective : en cas de procédure collective affectant l'un des actionnaires personne morale, les autres actionnaires bénéficieront d'une option d'achat des actions détenues par l'actionnaire sous procédure collective valable pendant une période de trois mois à compter de la notification de procédure collective. Les actions pourront être acquises par les autres parties au pacte au prorata du nombre d'actions détenues par chacun d'eux, sur la base des actions détenues au jour de la signature du pacte, à un prix unitaire par action calculé sur la base du cours de bourse de la Société (moyenne mobile des cours de bourse sur les 20 derniers jours de bourse de la notification de la procédure collective) ;

(1) À savoir Michel Yaouanc, Philippe Brunner, Yannick Durand, Patrick Connan, Janine Connan, Daniel Berthelot, la société Immobilière du Vallon, Chloé de Saint Blanquat, Gilles Mesnard, Anne-Laurence Mesnard et Louis Mesnard.

(2) Désigne un ou plusieurs actionnaires partie(s) au pacte détenant plus de 75 % du nombre total des actions détenues par les actionnaires parties au pacte, à la date de la décision.

Durée du pacte : le pacte est conclu pour une durée de 7 ans à compter de sa signature le 1^{er} juillet 2016. Par exception, tout actionnaire cessera de plein droit de bénéficier et d'être lié par les stipulations du pacte à compter du jour où ledit actionnaire aura procédé au transfert de la totalité de ses actions de manière à n'en plus détenir aucune définitivement.

À la connaissance de la Société, il n'existe plus d'engagement collectif de conservation de titres Dutreil.

Les seuls droits de contrôle spéciaux existants dans la Société sont les droits de vote double attachés aux actions détenues au nominatif depuis plus de deux ans, tels qu'ils apparaissent dans le tableau ci-dessous :

Nombre d'actionnaires	Nombre d'actions
62	4 491 928

La nomination et le remplacement des membres du conseil d'administration sont régis par l'article 11 des statuts de la Société.

La modification de statuts est régie par les dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes.

L'assemblée générale en date du 19 juin 2019 a délégué au conseil d'administration la réalisation d'augmentation de capital de différentes natures ainsi qu'il ressort du point 2.1.9 du présent rapport.

Il existe deux contrats significatifs de financement contenant des clauses de changement de contrôle de la Société.

Il n'existe pas d'accord prévoyant des indemnités pour les membres du conseil d'administration s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique.

2.1.7. Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-4, 2^o du Code de commerce, il est précisé qu'aucune convention n'est intervenue directement ou par personne interposée entre :

- ♦ d'une part, le directeur général, l'un des directeurs généraux délégués, l'un des administrateurs ou l'un des actionnaires

disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % ;

- ♦ d'autre part, une autre société contrôlée par la Société au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce et qui ne constitue pas des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales.

2.1.8. Recommandations du Code AFEP-MEDEF non retenues et justifications

Recommandation du Code AFEP-MEDEF	Justification
La durée statutaire des mandats des administrateurs doit être de quatre ans (point 14 du Code)	La question du raccourcissement du mandat des administrateurs a été soumise au conseil d'administration. Dans sa séance du 31 mars 2020, le conseil d'administration a décidé de ne pas soumettre à l'assemblée générale le raccourcissement du délai du mandat d'administrateur, la durée de six années permettant d'assurer une continuité dans les fonctions d'administrateur et un suivi dans la durée des projets du Groupe, notamment en matière de développement et d'immobilier.
Il doit être mis fin au contrat de travail du salarié qui devient dirigeant mandataire social de la Société (point 22 du Code)	Les directeurs généraux délégués administrateurs exercent au sein de la Société des fonctions opérationnelles indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise qui justifient le maintien de leur contrat de travail.
Il est recommandé que les administrateurs détiennent personnellement un nombre minimum d'actions de la Société, en application des dispositions des statuts de la Société ou du règlement intérieur (point 20 du Code)	La Société ne souhaite pas imposer à ses administrateurs une détention minimale de ses actions.

2.1.9. Tableau des délégations accordées par l'assemblée générale au conseil d'administration en matière d'augmentation de capital

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-4, 3° du Code de commerce, un tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale des actionnaires dans le domaine des augmentations de capital, par application des articles L. 225-129-1 et L. 225-129-2, et faisant apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice :

Délégations consenties au conseil d'administration	Durée de validité (à compter de l'assemblée générale ayant autorisé la délégation de compétence)	Plafond autorisé en valeur nominale	Modalités
<p>1) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription, dans la limite d'un montant nominal global de 5 500 000 euros, plafond fixé à la 28^e résolution.</p> <p>Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder le plafond de 50 millions d'euros fixé à la 28^e résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 21 juin 2017 (26^e résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2019 : NÉANT.</p>	26 mois	<p>Montant nominal maximum global :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Augmentations de capital : 5 500 000 € ⁽¹⁾ • Titres de créance : 50 M€ ⁽²⁾ 	Cf. 18 ^e résolution de l'AGM du 20/06/2018 disponible au siège de la Société
<p>2) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par une offre au public, dans la limite d'un montant nominal global de 5 500 000 euros.</p> <p>L'utilisation de cette autorisation s'imputera sur le plafond nominal global d'augmentation du capital de 5 500 000 euros fixé à la 28^e résolution.</p> <p>Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder 50 millions d'euros et s'imputera sur le plafond fixé à la 28^e résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 21 juin 2017 (27^e résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2019 : NÉANT.</p>	26 mois	<p>Montant nominal maximum global :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Augmentations de capital : 5 500 000 € ⁽¹⁾ • Titres de créance : 50 M€ ⁽²⁾ 	Cf. 19 ^e résolution de l'AGM du 20/06/2018 disponible au siège de la Société
<p>3) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le montant de chacune des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription qui seraient décidées en vertu des délégations de compétence visées aux 18^e, 19^e, 24^e et 25^e résolutions.</p> <p>L'utilisation de cette autorisation s'imputera sur le plafond nominal global d'augmentation de capital de 5 500 000 euros fixé à la 28^e résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 21 juin 2017 (28^e résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2019 : NÉANT.</p>	26 mois	<p>Montant nominal global : 5 500 000 € ⁽¹⁾</p>	Cf. 20 ^e résolution de l'AGM du 20/06/2018 disponible au siège de la Société
<p>4) Autorisation donnée au conseil en vue de procéder à l'émission d'actions ordinaires destinées à rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société. L'utilisation de cette autorisation s'imputera sur le montant global de 5 500 000 euros fixé dans la 28^e résolution.</p> <p>Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder le plafond de 50 millions d'euros fixé à la 28^e résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 21 juin 2017. (29^e résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2019 : NÉANT.</p>	26 mois	<p>Montant nominal maximum global :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Augmentations de capital : 5 500 000 € ⁽¹⁾ • Titres de créance : 50 M€ ⁽²⁾ 	Cf. 21 ^e résolution de l'AGM du 20/06/2018 disponible au siège de la Société
<p>5) Délégation de compétence consentie au conseil en vue d'augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres dans la limite d'un montant nominal global de 1 000 000 d'euros.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 21 juin 2017 (30^e résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2019 : NÉANT.</p>	26 mois	<p>Plafond autonome : 1 000 000 € et dans la limite du montant des comptes de réserves, primes ou bénéfices</p>	Cf. 22 ^e résolution de l'AGM du 20/06/2018 disponible au siège de la Société

Délégations consenties au conseil d'administration	Durée de validité (à compter de l'assemblée générale ayant autorisé la délégation de compétence)	Plafond autorisé en valeur nominale	Modalités
<p>6) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital dans la limite de 10 % en vue de rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces en dehors d'une offre publique d'échange. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 21 juin 2017 (31^e résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2019 : NÉANT.</p>	26 mois	Plafond autonome : 10 % du capital social existant à la date de la décision	Cf. 23 ^e résolution de l'AGM du 20/06/2018 disponible au siège de la Société
<p>7) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite de 20 % du capital social par an, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par une offre à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs au sens du paragraphe II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (placement privé).</p> <p>Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution est fixé à 5 500 000 euros dans la limite de 20 % du capital par an, ce montant s'imputant sur le plafond global visé à la 28^e résolution.</p> <p>Le montant nominal maximum des titres de créance pouvant être émis est fixé à 50 millions d'euros, ce montant s'imputant sur le plafond global de 50 millions d'euros fixé à la 28^e résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 21 juin 2017 (32^e résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2019 : NÉANT.</p>	26 mois	Montant nominal maximum global : <ul style="list-style-type: none"> • Augmentations de capital : 5 500 000 € ⁽¹⁾ sans pouvoir excéder 20 % du capital par an • Titres de créance : 50 M€ ⁽²⁾ 	Cf. 24 ^e résolution de l'AGM du 20 juin 2018 disponible au siège de la Société
<p>8) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite d'un montant nominal global de 2 000 000 d'euros - suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de la catégorie de personnes suivantes : fonds d'investissement souscrivant au capital de sociétés de taille moyenne (c'est-à-dire dont la capitalisation n'excède pas, lorsqu'elles sont cotées, 1 milliard d'euros) notamment dans le domaine de la santé et/ou médico-social, caisses de retraite et compagnies d'assurance ayant leur siège social ou leur société de gestion sur le territoire de l'Union Européenne ou en Suisse, dans la limite d'un maximum de 20 souscripteurs et pour un montant de souscription individuel minimum de 500 000 euros (prime d'émission incluse).</p> <p>Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées ne pourra excéder un plafond global de 2 000 000 d'euros, ce montant s'imputant sur le plafond global de 5 500 000 euros visé à la 28^e résolution.</p> <p>Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder 25 millions d'euros et s'imputera sur le plafond global de 50 millions d'euros visé à la 28^e résolution.</p> <p>Le nombre d'investisseurs susceptibles de se voir émettre des titres sera limité à 20 et le montant minimum réservé à chacun des souscripteurs s'élèvera à 500 000 euros (prime d'émission incluse).</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'AGM du 21 juin 2017 (33^e résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2019 : NÉANT.</p>	18 mois	Montant nominal maximum global : <ul style="list-style-type: none"> • Augmentations de capital : 2 000 000 € ⁽¹⁾ • Titres de créance : 25 M€ ⁽²⁾ 20 souscripteurs 	Cf. 25 ^e résolution de l'AGM du 20/06/2018 disponible au siège de la Société
<p>9) Autorisation donnée au conseil de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société au bénéfice des membres du personnel ou dirigeants de la Société et des sociétés et groupements d'intérêt économique liés à la Société.</p> <p>Le nombre total des options attribuées ne pourra donner droit à l'achat ou la souscription de plus de 300 000 actions d'une valeur nominale de 2 euros l'une, le nombre total d'actions pouvant être souscrites sur exercice des options de souscription d'actions attribuées et non encore levées ne pourra jamais être supérieur au tiers du capital social.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 21 juin 2017 (34^e résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2019 : NÉANT.</p>	38 mois	600 000 € ⁽³⁾ Soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 €	Cf. 26 ^e résolution de l'AGM du 20/06/2018 disponible au siège de la Société
<p>10) Délégation consentie au conseil à l'effet de procéder à une augmentation du capital social dont la souscription serait réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise établi en application des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail dans la limite d'un plafond nominal maximal de 600 000 euros, ce montant s'ajoutant au plafond prévu à la 28^e résolution pour former le plafond mentionné à l'article L. 225-129-2 du Code de commerce.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'AGM du 21 juin 2017 (35^e résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2019 : NÉANT.</p>	18 mois	600 000 € Soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 € Plafond global mentionné à l'article L. 225-129-2 du Code de commerce	Cf. 27 ^e résolution de l'AGM du 20/06/2018 disponible au siège de la Société

Délégations consenties au conseil d'administration	Durée de validité (à compter de l'assemblée générale ayant autorisé la délégation de compétence)	Plafond autorisé en valeur nominale	Modalités
<p>11) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations conférées aux termes des 18^e, 24^e et 25^e résolutions de l'AGM du 20/06/2018 est fixé à 5 500 000 euros.</p> <p>Le montant nominal maximum global des titres de créance pouvant être émis en vertu des délégations conférées aux termes des 18^e, 24^e et 25^e résolutions de l'AGM du 20/06/2018 est fixé à 50 millions d'euros.</p>		<p>Montant maximum global :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de capital : 5 500 000 € ⁽¹⁾ • Titres de créance : 50 M€ ⁽²⁾ 	<p>Cf. 28^e résolution de l'AGM du 20/06/2018 disponible au siège de la Société</p>
<p>12) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription, dans la limite d'un montant nominal global de 5 500 000 euros, plafond fixé à la 28^e résolution.</p> <p>Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder le plafond de 50 millions d'euros fixé à la 28^e résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 20 juin 2018 (18^e résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2019 : NÉANT.</p>	26 mois	<p>Montant nominal maximum global :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Augmentations de capital : 5 500 000 € ⁽¹⁾ • Titres de créance : 50 M€ ⁽²⁾ 	<p>Cf. 17^e résolution de l'AGM du 19/06/2019 disponible au siège de la Société</p>
<p>13) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par une offre au public, dans la limite d'un montant nominal global de 5 500 000 euros.</p> <p>L'utilisation de cette autorisation s'imputera sur le plafond nominal global d'augmentation du capital de 5 500 000 euros fixé à la 28^e résolution.</p> <p>Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder 50 millions d'euros et s'imputera sur le plafond fixé à la 28^e résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 20 juin 2018 (19^e résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2019 : NÉANT.</p>	26 mois	<p>Montant nominal maximum global :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Augmentations de capital : 5 500 000 € ⁽¹⁾ • Titres de créance : 50 M€ ⁽²⁾ 	<p>Cf. 18^e résolution de l'AGM du 19/06/2019 disponible au siège de la Société</p>
<p>14) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le montant de chacune des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription qui seraient décidées en vertu des délégations de compétence visées aux 17^e, 18^e, 23^e et 24^e résolutions.</p> <p>L'utilisation de cette autorisation s'imputera sur le plafond nominal global d'augmentation de capital de 5 500 000 euros fixé à la 28^e résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 20 juin 2018 (20^e résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2019 : NÉANT.</p>	26 mois	<p>Montant nominal global : 5 500 000 € ⁽¹⁾</p>	<p>Cf. 19^e résolution de l'AGM du 19/06/2019 disponible au siège de la Société</p>
<p>15) Autorisation donnée au conseil en vue de procéder à l'émission d'actions ordinaires destinées à rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société. L'utilisation de cette autorisation s'imputera sur le montant global de 5 500 000 euros fixé dans la 28^e résolution.</p> <p>Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder le plafond de 50 millions d'euros fixé à la 28^e résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 20 juin 2018 (21^e résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2019 : NÉANT.</p>	26 mois	<p>Montant nominal maximum global :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Augmentations de capital : 5 500 000 € ⁽¹⁾ • Titres de créance : 50 M€ ⁽²⁾ 	<p>Cf. 20^e résolution de l'AGM du 19/06/2019 disponible au siège de la Société</p>
<p>16) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital dans la limite de 10 % en vue de rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces en dehors d'une offre publique d'échange.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 20 juin 2018 (23^e résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2019 : NÉANT.</p>	26 mois	<p>Plafond autonome : 10 % du capital social existant à la date de la décision</p>	<p>Cf. 21^e résolution de l'AGM du 19/06/2019 disponible au siège de la Société</p>
<p>17) Délégation de compétence consentie au conseil en vue d'augmenter le capital par incorporation de prime, réserves, bénéfices ou autres dans la limite d'un montant nominal global de 1 000 000 d'euros.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 20 juin 2018 (22^e résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2019 : NÉANT.</p>	26 mois	<p>Plafond autonome : 1 000 000 € et dans la limite du montant des comptes de réserves, primes ou bénéfices</p>	<p>Cf. 22^e résolution de l'AGM du 19/06/2019 disponible au siège de la Société</p>

Délégations consenties au conseil d'administration	Durée de validité (à compter de l'assemblée générale ayant autorisé la délégation de compétence)	Plafond autorisé en valeur nominale	Modalités
<p>18) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite de 20 % du capital social par an, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par une offre à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs au sens du paragraphe II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (placement privé).</p> <p>Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution est fixé à 5 500 000 euros dans la limite de 20 % du capital par an, ce montant s'imputant sur le plafond global visé à la 28^e résolution.</p> <p>Le montant nominal maximum des titres de créance pouvant être émis est fixé à 50 millions d'euros, ce montant s'imputant sur le plafond global de 50 millions d'euros fixé à la 28^e résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 20 juin 2018 (24^e résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2019 : NÉANT.</p>	26 mois	Montant nominal maximum global : • Augmentations de capital : 5 500 000 € ⁽¹⁾ sans pouvoir excéder 20 % du capital par an • Titres de créance : 50 M€ ⁽²⁾	Cf. 23 ^e résolution de l'AGM du 19 juin 2019 disponible au siège de la Société
<p>19) Délégation consentie au conseil en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite d'un montant nominal global de 2 000 000 d'euros - suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de la catégorie de personnes suivantes : fonds d'investissement souscrivant au capital de sociétés de taille moyenne (c'est-à-dire dont la capitalisation n'excède pas, lorsqu'elles sont cotées, 1 milliard d'euros) notamment dans le domaine de la santé et/ou médico-social, caisses de retraite et compagnies d'assurance ayant leur siège social ou leur société de gestion sur le territoire de l'Union Européenne ou en Suisse, dans la limite d'un maximum de 20 souscripteurs et pour un montant de souscription individuel minimum de 500 000 euros (prime d'émission incluse).</p> <p>Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées ne pourra excéder un plafond global de 2 000 000 d'euros, ce montant s'imputant sur le plafond global de 5 500 000 euros visé à la 28^e résolution.</p> <p>Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder 25 millions d'euros et s'imputera sur le plafond global de 50 millions d'euros visé à la 28^e résolution.</p> <p>Le nombre d'investisseurs susceptibles de se voir émettre des titres sera limité à 20 et le montant minimum réservé à chacun des souscripteurs s'élèvera à 500 000 euros (prime d'émission incluse).</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'AGM du 20 juin 2018 (25^e résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2019 : NÉANT.</p>	18 mois	Montant nominal maximum global : • Augmentations de capital : 2 000 000 € ⁽¹⁾ • Titres de créance : 25 M€ ⁽²⁾ 20 souscripteurs	Cf. 24 ^e résolution de l'AGM du 19/06/2019 disponible au siège de la Société
<p>20) Autorisation donnée au conseil de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société au bénéfice des membres du personnel ou dirigeants de la Société et des sociétés et groupements d'intérêt économique liés à la Société.</p> <p>Le nombre total des options attribuées ne pourra donner droit à l'achat ou la souscription de plus de 300 000 actions d'une valeur nominale de 2 euros l'une, le nombre total d'actions pouvant être souscrites sur exercice des options de souscription d'actions attribuées et non encore levées ne pourra jamais être supérieur au tiers du capital social.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 20 juin 2018 (26^e résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2019 : NÉANT.</p>	38 mois	600 000 € ⁽³⁾ Soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 €	Cf. 25 ^e résolution de l'AGM du 19/06/2019 disponible au siège de la Société
<p>21) Autorisation donnée au conseil d'administration de procéder à l'attribution, sous condition de performance, d'actions gratuites existantes ou à émettre emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre en raison des attributions gratuites d'actions.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 22 juin 2016 (23^e résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2019 : NEANT.</p>	38 mois	600 000 € ⁽³⁾ Soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 € Plafond de 10 % du capital social existant à la date de la décision	Cf. 26 ^e résolution de l'AGM du 19/06/2019 disponible au siège de la Société

Délégations consenties au conseil d'administration	Durée de validité (à compter de l'assemblée générale ayant autorisé la délégation de compétence)	Plafond autorisé en valeur nominale	Modalités
<p>22) Délégation consentie au conseil à l'effet de procéder à une augmentation du capital social dont la souscription serait réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise établi en application des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail dans la limite d'un plafond nominal maximal de 600 000 euros, ce montant s'ajoutant au plafond prévu à la 28^e résolution pour former le plafond mentionné à l'article L. 225-129-2 du Code de commerce.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'AGM du 20 juin 2018 (27^e résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2019 : NÉANT.</p>	18 mois	<p>600 000 € Soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 € Plafond global mentionné à l'article L. 225-129-2 du Code de commerce</p>	<p>Cf. 27^e résolution de l'AGM du 19/06/2019 disponible au siège de la Société</p>
<p>23) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations conférées aux termes des 17^e à 20^e, 23^e et 24^e résolutions de l'AGM du 19/06/2019 est fixé à 5 500 000 euros. Le montant nominal maximum global des titres de créance pouvant être émis en vertu des délégations conférées aux termes des 17^e à 20^e, 23^e et 24^e résolutions de l'AGM du 19/06/2019 est fixé à 50 millions d'euros.</p>		<p>Montant maximum global :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de capital : 5 500 000 € ⁽¹⁾ • Titres de créance : 50 M€ ⁽²⁾ 	<p>Cf. 28^e résolution de l'AGM du 19/06/2019 disponible au siège de la Société</p>

Nota : Les plafonds mentionnés dans le tableau ci-dessus peuvent, le cas échéant, être relevés du montant supplémentaire des actions ordinaires à émettre pour préserver conformément à la Loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des titres de capital de la Société. Les différents plafonds sont exprimés sur la base d'une valeur nominale unitaire de 2 €.

(1) Plafonds non cumulables entre eux.

(2) Plafonds non cumulables entre eux.

(3) Plafonds non cumulables entre eux.

2.2. FACTEURS DE RISQUES

Le Groupe LNA Santé est exposé à des risques qui, s'ils se matérialisaient, pourraient avoir des effets défavorables significatifs sur ses activités, sa situation financière, sa réputation et ses perspectives.

Cette section présente les facteurs de risque significatifs auxquels le Groupe estime être exposé à la date du dépôt du Document d'enregistrement universel. Toutefois, le Groupe peut être exposé à d'autres risques non spécifiques, ou dont il n'a pas connaissance, ou dont les conséquences potentielles pourraient être estimées,

ou dont la réalisation n'est pas considérée à cette date, comme susceptible d'avoir un impact défavorable significatif sur le Groupe, ses activités, sa situation financière, sa réputation ou ses perspectives.

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

Modèle LNA Santé	Catégorie de risque	Lien avec les enjeux RSE*	Nature du risque	Niveau de criticité	Évolution
Transformer l'offre de santé	Environnement de marché et politique de développement	3. Les dynamiques territoriales 5. La performance, l'innovation et l'éthique	Risques liés aux prix des acquisitions, à la nature des actifs repris et à l'effort de transformation	Moyen	↑
Apporter une offre de services adaptée aux besoins de santé	Réglementation et relations avec les autorités	3. Les dynamiques territoriales 5. La performance, l'innovation et l'éthique	Risques liés à l'obtention et au maintien des autorisations d'exploitation et à la contractualisation	Moyen	→
Soigner et Prendre Soins	Social, éthique et médical	1. La bientraitance et la qualité des soins 2. Le bien-être des professionnels 5. La performance, l'innovation et l'éthique	Risques épidémiques et infectieux	Élevé	↑
			Risques liés à la prise en soin des patients/résidents (bientraitance)	Élevé	→
			Risques liés à la prise en charge médicale et médicamenteuse	Moyen	→
			Risques liés à la sécurité sanitaire alimentaire	Moyen	→
			Risques de pénurie de personnel notamment soignant	Moyen	↑
Proposer un cadre de travail de qualité, attractif et bienveillant	Social	2. Le bien-être des professionnels	Risques de pénurie de personnel notamment soignant	Moyen	↑
			Risques psychosociaux et de pénibilité au travail	Élevé	→
Apporter aux métiers des outils de travail performants et sécurisés (Immobilier, SI, DM)	Système d'information	1. La bientraitance et la qualité des soins 2. Le bien-être des professionnels	Risques liés au fonctionnement des SI	Faible	→
			Risques liés à la cybersécurité	Moyen	↑
	Outil Immobilier		Risques liés à l'intégrité physique des occupants et utilisateurs des bâtiments	Faible	→

* Confère Partie 3 - Déclaration de performance extra-financière.

Le niveau de criticité est déterminé en fonction de la probabilité d'occurrence et du niveau d'importance du risque.

2.2.1. Risques liés au marché

RISQUE LIÉ AUX PRIX DES ACQUISITIONS, À LA NATURE DES ACTIFS REPRIS ET À L'EFFORT DE TRANSFORMATION

Description du risque

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

Cependant, en dehors de quelques groupes actifs sur le secteur, celui-ci reste encore très atomisé, offrant de nombreuses opportunités de reprises. Par ailleurs, le phénomène de mise en vente d'établissements se poursuit, certains d'entre eux n'ayant pas les moyens de répondre aux obligations réglementaires applicables au secteur médico-social et au secteur sanitaire, sous le contrôle vigilant des Conseils Départementaux et des ARS, dans le cadre des conventions contractualisées tripartites (EHPAD) ou des objectifs fixés par le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens – CPOM (sanitaire). Faute de crédit disponible de l'Assurance maladie en France, la délivrance de nouvelles autorisations est gelée depuis une dizaine d'années par les pouvoirs publics, à l'exception de quelques autorisations accordées par conversion de capacités existantes pour accompagner le virage vers les soins ambulatoires dans le champ de la rééducation et pour développer le recours à l'hospitalisation à domicile sur les territoires en sous-activité. Les besoins de recomposition de l'offre devraient néanmoins inciter au regroupement de petits établissements en vue de moderniser le parc d'établissements, améliorer la qualité de la prise en soin et la gestion des risques sanitaires, et assurer la pérennité économique sur des établissements de plus grande taille, dans un processus au long cours qui nécessite des mises aux normes, des restructurations, des fermetures et des reconstructions d'établissements pour mieux répondre aux besoins des clients et des patients.

En plus de la raréfaction des cibles, la concurrence engendre en définitive **une tension sur les prix de transaction** et une complexité accrue des processus de reprise et d'intégration, l'outil immobilier à disposition de l'exploitant pouvant s'avérer peu ou pas du tout adapté à la prise en soin des résidents ou patients. Pour limiter l'impact économique et les risques liés à une inadéquation de l'outil de travail avec les besoins de santé, le Groupe reconstruit et remet à neuf systématiquement tous les ensembles immobiliers.

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

Cependant, lors d'acquisitions, le Groupe peut être amené à procéder à des réorganisations de personnel, en ce qui concerne notamment l'encadrement. Ces réorganisations peuvent affecter ponctuellement les relations du Groupe avec son personnel sur un site déterminé. Ces perturbations sont alors susceptibles d'influer sur l'activité de l'établissement.

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

Moyens de maîtrise

Pour mener à bien sa politique de croissance et limiter les risques de perte d'opportunités, LNA Santé s'appuie sur un service développement qui a pour mission de détecter et démarcher les cibles potentielles (établissements et fonciers pour les héberger en cas de reconstruction).

En complément, un comité de développement (CODEV) se réunit mensuellement pour piloter l'avancement des projets de croissance (prospects, études, veille, appels à projets...) et coordonner les opérations de développement décidées en conseil d'administration au moyen de plans d'action détaillés. Ce CODEV regroupe des équipes pluridisciplinaires autour de la direction générale, des directions du développement, immobilière, pôle Prospective Stratégique et Marketing, juridiques et les services urbanisme et montage d'opérations, relations avec les autorités publiques et l'ingénierie financière.

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

RISQUES LIÉS À L'OBTENTION ET LE MAINTIEN DES AUTORISATIONS D'EXPLOITATION ET À LA CONTRACTUALISATION

Description du risque

L'activité d'Exploitation médico-sociale ou sanitaire, exercée en EHPAD-MRS, cliniques SSR, clinique psychiatrique, structures d'hospitalisation à domicile nécessite l'obtention d'autorisations délivrées en France par les Agences Régionales de Santé et par les Communautés de commune en Belgique.

L'obtention mais également le renouvellement et l'augmentation de capacité sont soumis notamment au respect des procédures d'évaluation et de contrôle de la qualité des prestations selon le cadre légal en vigueur.

Le non-renouvellement, la suspension ou le retrait des autorisations exploitées pourraient générer des conséquences financières pour le Groupe.

Moyens de maîtrise

Le Groupe LNA Santé, par sa politique qualité et gestion des risques, assure la sécurité et la qualité de la prise en soin des personnes fragilisées accueillies au sein de ses établissements. L'approche des risques *a priori*, la gestion des événements indésirables et l'amélioration continue sur la base de retour d'expérience reposent sur l'animation de processus de management de la qualité et de gestion des risques au sein de chaque établissement, qui comportent notamment :

- ◆ les plans bleus et les plans blancs, suivant le secteur d'activité, prenant en compte les risques infectieux, les situations exceptionnelles et les risques liés aux éléments climatiques ;
- ◆ les plans de maîtrise sanitaire en restauration ;
- ◆ les précautions standards en termes de risque infectieux et d'hygiène ;
- ◆ les carnets sanitaires pour la surveillance et l'entretien des installations à risques telles que les bassins de rééducation et les réseaux d'eau ;

- ◆ les plans de sécurisation d'établissement (PSE) ;
- ◆ le plan de continuité d'activité en établissement ;
- ◆ un dispositif de gestion de crise.

La direction médicale, qualité et gestion des risques assure le pilotage, la coordination et le suivi de la politique du Groupe en la matière.

Par ailleurs, des audits sont effectués régulièrement afin de s'assurer du respect des dispositions réglementaires ainsi que de la bonne application des procédures qualité du Groupe.

De plus, un logiciel qualité a été déployé dans tous les établissements du Groupe. Il inclut la gestion documentaire, le suivi des événements indésirables (écart – non-conformités), la cartographie des risques, le plan d'amélioration de la qualité globale de l'établissement, le traitement des réclamations, audits et les enquêtes.

2.2.2 Risques liés au social, l'éthique et le médical

RISQUES ÉPIDÉMIQUES ET INFECTIEUX

Description du risque

Une épidémie au sein des établissements du Groupe (grippe ou pneumopathie, pathologies fortement létales pour la population fragilisée accueillie) pourrait avoir des conséquences sur l'activité, la situation financière et la réputation du Groupe.

Moyens de maîtrise

Afin de limiter au maximum les conséquences d'un épisode épidémique, les établissements du Groupe LNA Santé mettent en œuvre des mesures préventives (précautions barrières et mesures de confinement), appliquent scrupuleusement les conduites à tenir et activent dès que nécessaire les plans bleus ou blancs. Cette maîtrise du risque repose sur la formation du personnel, l'application des procédures internes, le partage des pratiques professionnelles ainsi que l'ensemble des moyens de prévention nécessaires avec l'appui de la direction médicale, qualité et gestion des risques en charge de la coordination des dispositifs, l'évaluation des situations critiques et la détermination des plans d'action et avec le soutien du réseau des médecins coordonnateurs et des pharmaciens en cas de situations exceptionnelles, complexes ou d'urgences.

Des fiches actions en cas de situation avérée sont formalisées afin de faciliter la gestion et la maîtrise des épidémies et infectieux.

Enfin, le Groupe est très attentif au respect de la réglementation sur les vaccinations obligatoires du personnel des établissements. La politique de vaccination du Groupe est préconisée aux personnes prises en soin ainsi que pour l'ensemble des personnels soignants et non soignants qui sont invités à se vacciner à chaque saison hivernale contre la grippe.

Concernant le risque ÉPIDÉMIE COVID-19, des dispositifs exceptionnels et spécifiques ont été mis en place dès le début de la crise sanitaire.

Un dispositif et une organisation pleinement opérationnels sont déployés au service des établissements au moyen :

- ◆ de **visio-conférences** tenues chaque matin entre directions d'établissements, médecins coordonnateurs, directeurs d'exploitation, la direction des ressources humaines et la direction médicale et qualité ;
- ◆ **d'analyses des situations et des transmissions ciblées** vers la cellule de crise opérationnelle ;
- ◆ des **processus d'arbitrages** et de décisions prises en cellule de crise décisionnelle chaque après-midi ;
- ◆ **de flash infos** en fin d'après-midi adressés aux établissements sur les décisions, les conduites à tenir (protocoles), la gestion des équipements de protection et les informations clés à partager ;
- ◆ **du soutien actif du Siège au réseau** : cellule de crise quotidienne composée des managers mobilisés pour assurer le plan de continuité de service, coordonner les task-forces (médicale, RH, approvisionnement) et assurer le meilleur fonctionnement en soutenant l'engagement des équipes en établissement.

Les conduites à tenir, en soutien des équipes concernent tous les domaines de la vie des établissements et mobilisent toutes les forces et expertises du Groupe :

- ◆ déploiement systématique des **mesures de confinement** (salariés/visiteurs/livraisons), par unité de vie/soins et chambres ;
- ◆ **conduites à tenir** sur le plan médical et soins formalisées et mises à jour au quotidien ;
- ◆ dispositif et gestion des **ressources humaines** adaptée à la situation évolutive de chacun des sites ;
- ◆ appui du réseau des médecins coordonnateurs et des pharmaciens à la gestion des situations complexes et des urgences ;
- ◆ mise en place d'un **soutien psychologique** renforcé pour les équipes soignantes ;

- ◆ lancement d'initiatives pour soutenir l'engagement de tous les professionnels de santé ;
- ◆ **maintien des liens sociaux** avec les proches aidants et familles par tous les moyens de communication dont digitaux.

RISQUES LIÉS À LA PRISE EN SOIN DES PATIENTS ET RÉSIDENTS (BIENTRAITANCE)

Description du risque

La maltraitance est l'un des risques inhérents à la prise en soin de personnes fragilisées. Elle peut être passive (l'absence de volonté délibérée de nuire (non-respect de la personne, liberté de circulation...) ou active (violences physiques ou psychiques).

Moyens de maîtrise

Le Groupe LNA Santé, par sa politique qualité et gestion des risques, assure la sécurité et la qualité de la prise en soin des personnes fragilisées accueillies au sein de ses établissements, chacun étant responsable des processus de management de la qualité et de gestion des risques sous la surveillance de la direction médicale, qualité et gestion des risques qui assure le pilotage, la coordination et le suivi de la politique du Groupe en la matière.

Afin de limiter le risque de maltraitance spécifiquement, le Groupe LNA Santé a mis en place un comité de bientraitance et des fonctions d'ambassadeurs Bientraitance. Des formations en plusieurs modules sur ce sujet, destinées à l'ensemble des personnels des établissements, sont également dispensées. L'objectif de ces formations consiste en une prise de conscience de chaque professionnel sur son rôle et son comportement bientraitant auprès de la personne fragilisée. Une attention particulière est portée sur le rôle du management dans la bientraitance.

Le projet médical et soins, notamment en EHPAD, en tant que document de référence interne, prend en compte la bientraitance tout au long de la prise en soin d'un résident et sert de guide aux établissements.

De plus, l'organisation des établissements en petites unités avec un management de proximité permet d'assurer un suivi permanent des équipes.

En outre, la démarche qualité, par la prise en compte des événements indésirables et des dysfonctionnements, apporte un dispositif organisationnel et promeut une culture de la responsabilité propice au développement de la bientraitance.

Enfin, la participation à des ateliers thérapeutiques individuels et collectifs contribue à limiter la mise en place de contention physique ou médicamenteuse. La mise en œuvre d'une contention est basée sur une analyse bénéfico-risque et totalement intégrée au projet de vie. Cet indicateur est suivi régulièrement.

RISQUES LIÉS À LA PRISE EN CHARGE MÉDICAMENTEUSE

Description du risque

La politique médicamenteuse du Groupe LNA Santé vise à mettre en œuvre au sein de chaque établissement selon son organisation avec ou sans Pharmacie à Usage Interne, une approche processus de la prise en charge médicamenteuse intégrant les risques iatrogéniques. Ce processus complexe comprend de nombreuses

étapes (prescription, dispensation, administration, information du patient etc.) et implique de nombreux acteurs, afin de garantir la sécurité dans la gestion des médicaments. Il consiste à s'assurer que le bon médicament a été dispensé au bon résident ou patient, au bon moment, à la bonne dose et par la bonne voie.

Une défaillance dans le circuit du médicament pourrait avoir des conséquences graves sur la santé des résidents ou patients avec un risque de perte de chance ou d'invalidité, pouvant aller jusqu'au décès. Une erreur pourrait avoir des conséquences significatives sur l'activité, la situation financière et la réputation du Groupe.

Moyens de maîtrise

Tous les établissements du Groupe disposent d'une procédure sur le circuit du médicament indiquant les rôles et la mission de chaque acteur, ainsi que la traçabilité de ces actions. Afin de limiter les risques iatrogéniques, le Groupe a choisi d'appliquer la dispensation nominative pour les patients et les résidents et d'informatiser le circuit du médicament depuis la prescription jusqu'à l'administration. La formation du personnel soignant, ainsi que des évaluations régulières sont conduites sur la prise en charge médicamenteuse, sous forme d'audits du circuit du médicament ou d'évaluation de pratiques professionnelles. Le dispositif de gestion des événements indésirables assure une surveillance active des incidents, un traitement

Enfin, la prise en soin non médicamenteuse par la participation à des ateliers thérapeutiques individuels et collectifs contribue à réduire les risques iatrogéniques. La mise en œuvre d'une thérapie non médicamenteuse est basée sur une analyse bénéfico-risque et totalement intégrée au projet de soins.

RISQUES LIÉS À LA SÉCURITÉ SANITAIRE ALIMENTAIRE

Description du risque

Compte tenu de son activité de restauration au sein de ses établissements, LNA Santé porte une grande vigilance dans le respect des règles d'hygiène et des points critiques en restauration. Une défaillance dans l'application de la réglementation pourrait avoir des conséquences sur le risque d'intoxication alimentaire ou d'infection pour les patients, résidents et salariés, avec une mise en responsabilité potentielle de l'établissement.

Moyens de maîtrise

Conformément à la réglementation, et notamment au « paquet hygiène » en vigueur depuis 2006, l'ensemble des établissements a mis en place un plan de maîtrise sanitaire au niveau de la restauration.

Le plan de maîtrise sanitaire précise l'application de la méthode HACCP, les bonnes pratiques d'hygiène, les contrôles et la traçabilité nécessaire des matières premières, du stockage des marchandises, de méthode de production et de préparation des produits. Un laboratoire extérieur, accrédité COFRAC, est chargé des prélèvements et contrôles en cuisine, réalisés mensuellement, dont les résultats sont transmis au siège et à l'établissement. Toute anomalie est traitée et fait l'objet d'actions correctives.

Une formation annuelle du personnel de cuisine de tous les établissements, concernant la méthode HACCP, est mise en place dans chacun des établissements du Groupe. Des audits internes sont réalisés périodiquement afin de s'assurer du respect des protocoles et des pratiques de gestion des non-conformités.

RISQUES DE PÉNURIE DE PERSONNEL NOTAMMENT SOIGNANT

Description du risque

En tant qu'acteur reconnu dans la prise en soin des patients et résidents, le Groupe s'attache à recruter des collaborateurs qualifiés et engagés dans le respect des valeurs du Groupe. Toutefois, le recrutement du personnel soignant connaît une situation de pénurie plus ou moins forte selon les zones géographiques et les catégories de professionnels (médecins, professions paramédicales, infirmiers).

Si la situation de pénurie impactait l'organisation de plusieurs établissements, le Groupe pourrait temporairement rencontrer des difficultés pour maintenir le taux d'encadrement élevé dans ses structures ou le niveau de qualification de son personnel. Si cette situation perdurait ou s'aggravait, la qualité de l'accompagnement pourrait s'en trouver affectée et la croissance du Groupe ralentie.

Moyens de maîtrise

Afin de limiter le risque de sous-effectif et d'augmentation du taux de rotation du personnel, LNA Santé a mis en place une politique sociale et un management adaptés :

- ◆ l'adaptation permanente de l'outil de travail aux besoins ;
- ◆ une gestion favorable des rémunérations, ayant pour base la convention collective unique du 18 avril 2002 ;
- ◆ des accords collectifs visant à responsabiliser, mobiliser et fidéliser le personnel ;
- ◆ une politique d'intéressement à la performance collective selon des critères définis site par site ;
- ◆ une politique de formation professionnelle permanente, en externe et en interne ;
- ◆ des possibilités d'évolution de carrière multiples au sein du Groupe ;
- ◆ une organisation des établissements par unités permettant de prévenir toute difficulté individuelle et favorisant le travail en équipe grâce à un management de proximité et bienveillant.

RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET DE PÉNIBILITÉ AU TRAVAIL

Description du risque

Dans le secteur sanitaire et médico-social, les conditions de travail sont complexes, souvent difficiles avec des horaires de travail qui s'articulent difficilement avec la vie personnelle.

Les risques psychosociaux et de pénibilité au travail correspondent aux risques pour la santé mentale, physique et sociale engendrés par les conditions d'emploi des collaborateurs.

Ils peuvent, en outre, être à l'origine d'accidents du travail et de l'absentéisme au sein des établissements du Groupe. Un événement dont l'impact sur la qualité de vie et la sécurité du personnel pourrait porter atteinte à son intégrité physique ou psychologique de manière réversible ou irréversible pourrait avoir des conséquences significatives sur l'activité, la situation financière d'un établissement et la réputation du Groupe.

Moyens de maîtrise

Porter une attention particulière à la santé de ses professionnels est d'autant plus cohérent pour un Groupe dont le cœur de métier est de Soigner et le Prendre Soins.

Les professionnels du secteur sont particulièrement exposés aux risques liés à l'activité physique.

La démarche de LNA Santé sur la prévention des risques professionnels et pilotée par une référente Risques professionnels et portée par un encadrement pluridisciplinaire (DG, DRH, DMQR, PPSS) et en lien avec les instances représentatives du personnel.

Elle se traduit notamment par :

- ◆ le déploiement du dispositif de formation interne axé sur la prévention des risques liés à l'activité physique (PRAP) ;
- ◆ des tests d'outils et de matériel innovants en COPIL Innovation.

Les valeurs, les principes de management et plus largement la démarche bienveillance du Groupe tournée vers tous ceux qui font la vie d'un établissement sont autant de repères et d'outils pour prévenir les risques psychosociaux.

Dans le cadre de sa démarche en faveur de la Qualité de Vie au Travail, le Groupe a également souhaité réaffirmer que le harcèlement est reconnu comme un comportement inacceptable devant faire l'objet d'une veille et d'une écoute permanente.

Des modes opératoires ont été mis à disposition des directeurs pour garantir une meilleure réactivité et homogénéité et garantir la prise en compte de chaque situation sans a priori ni préjugé et avec le souci de l'objectivité.

Afin de faire face à d'éventuels événements graves, exceptionnels et potentiellement traumatiques pour les collaborateurs, la direction s'appuie également sur un organisme externe d'accompagnement psychologique.

L'objectif est de permettre l'accès à un service spécifique d'aide psychologique extérieur. Cet accompagnement peut prendre la forme, en fonction de la situation, d'un entretien téléphonique, d'une intervention sur site avec constitution de groupes de parole ou d'entretiens individuels en face à face. L'encadrement peut également recevoir des conseils sur les points de vigilance à prendre en compte.

2.2.3 Risques liés aux outils de travail performants et sécurisés

RISQUES LIÉS AU FONCTIONNEMENT DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Description du risque

L'activité du Groupe est liée à l'utilisation quotidienne des systèmes d'information et par conséquent le Groupe est dépendant de son bon fonctionnement. Les risques liés à l'accès, à la continuité du service, à l'intégrité et à l'hébergement des données constituent des enjeux essentiels notamment pour les activités critiques médicales et de soins couverts par le DPI (Dossier Patient Informatisé).

Une altération, une dégradation des performances ou une interruption des systèmes d'information serait de nature à perturber, ralentir, arrêter, différer ou perdre tout ou partie des activités nécessitant la continuité du système d'information.

Moyens de maîtrise

Le Groupe LNA Santé dispose d'une direction des systèmes d'information expérimentée, organisée par domaine d'expertise qui est chargée d'élaborer les orientations de l'entreprise en matière de système d'information, de piloter et de superviser leur mise en œuvre. Afin de mieux appréhender les risques, le Groupe LNA Santé dispose d'un responsable de la sécurité du système d'information (RSSI). Il assure un rôle de conseil et d'information sur tous les sujets relatifs à la sécurité et à la continuité d'activité.

L'ensemble des règles liées à la sécurité des systèmes d'information est formalisé au sein d'une politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI) déclinée en une charte des utilisateurs, une charte des administrateurs et une charte des prestataires, qui encadrent les usages du système d'information. À cela vient s'ajouter un programme de sensibilisation de l'ensemble des personnels à l'observation des bonnes pratiques. Les directions sont particulièrement sensibilisées à la sécurité du système d'information. Enfin, le Groupe entreprend un plan d'évolution de son infrastructure pour assurer la redondance de ses systèmes, en améliorer la supervision, et augmenter la performance des conditions de reprise et de continuité d'activité au moyen d'une politique d'investissement conséquente et graduelle.

RISQUES LIÉS À LA CYBERSÉCURITÉ

Description du risque

Comme toute entreprise ayant recours aux systèmes d'information dans la conduite quotidienne de ses métiers, LNA Santé est susceptible de faire l'objet de cyberattaque. La cyberattaque se définit comme tout type d'action offensive qui vise des systèmes, des infrastructures, des réseaux informatiques, ordinateurs personnels en s'appuyant sur diverses méthodes pour voler, modifier ou détruire des données des systèmes informatiques.

La perte, l'arrêt, la corruption ou la modification des systèmes d'information pourrait perturber ou paralyser temporairement l'activité du Groupe, impacter la qualité de service aux résidents, patients ou professionnels, nuire à la réputation du Groupe et avoir des répercussions négatives sur ses finances.

Moyens de maîtrise

Le Groupe investit tous les ans dans de nouveaux outils et de nouvelles mesures de sécurité et maintient à jour l'ensemble de ses équipements. Des audits et des contrôles internes sont régulièrement effectués par l'expert interne RRSI, auxquels s'ajoutent des audits de sécurité annuels réalisés par des sociétés externes.

Une sensibilisation régulière par le RRSI des équipes administratives et financières aux risques de fraudes informatiques est mise en place. Une grande attention est apportée aux conditions d'accès au système d'information par les fournisseurs et les prestataires intervenants.

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

RISQUES LIÉS À L'INTÉGRITÉ PHYSIQUE DES OCCUPANTS ET UTILISATEURS DES BÂTIMENTS

Description du risque

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

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

Moyens de maîtrise

Pour prévenir ces risques, le directeur maintenance et sécurité – attaché au service immobilier construction – est en charge de mettre en œuvre la politique de maintenance et de sécurité de l'ensemble du parc immobilier du Groupe.

Cette politique s'appuie sur :

- ◆ **un réseau de Référents Immobilier Exploitation (RIE).** Rattachés hiérarchiquement à la direction de l'établissement dans lequel ils travaillent, ces agents de maintenance expérimentés assurent des missions transverses à l'échelle d'un périmètre d'établissements donnés avec un temps détaché compris entre 60 % et 80 % et supervisé par le directeur maintenance et sécurité. Les missions des RIE sont les suivantes :
 - ◆ être l'interface entre les établissements et la direction maintenance et sécurité,
 - ◆ assurer la formation en sécurité incendie du personnel des établissements,
 - ◆ réaliser les formations des agents de maintenance,
 - ◆ réaliser des audits sur la sécurité et la maintenance dans les établissements,

- ◆ réaliser la saisie et le suivi des différents outils (GAMMEO, base patrimoine, inventaires..).
- ◆ réaliser le suivi et pilotage des contrats de maintenance des appareils, techniques (notamment chaudières et systèmes de climatisation, système de sécurité incendie, groupe électrogène, téléphonie, ascenseur..).
- ◆ participer à la réalisation des budgets maintenance et investissements des établissements,
- ◆ piloter la réalisation de devis, de levée de réserves, de travaux jusqu'à leur bonne exécution,
- ◆ préparer et participer aux commissions de sécurité ;
- ◆ **des établissements neufs ou remis à neuf.** Depuis sa création, le Groupe considère que la qualité des infrastructures d'accueil détermine celle des services qui y sont dispensés. Ainsi le Groupe investit régulièrement dans son parc immobilier pour répondre aux exigences réglementaires mais également à ses propres standards ;
- ◆ **une structure interne** (LNA Services) qui est en capacité d'intervenir sur l'ensemble du territoire pour mener des travaux de maintenance mais également de mises aux standards du Groupe ;
- ◆ **un réseau de prestataires et de conseils experts** chargés d'accompagner les établissements dans le contrôle de la sécurité des installations, la conduite optimale des équipements, la maintenance préventive et curative, le plan d'investissements pluriannuel d'entretien des matériels et installations techniques ;
- ◆ **un outil de gestion de maintenance assistée par ordinateur (GMAO)** : cette application déployée au sein des établissements permet de maîtriser les risques (suivi réglementaire, risque incendie, risque légionnelle) et d'optimiser leur exploitation (suivi des coûts – contrat, travaux – suivi des interventions, suivis énergétiques).

2.3. CONTRÔLE INTERNE DE LA SOCIÉTÉ

2.3.1. Définition et objectifs du contrôle interne

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

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

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

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

- ◆ créer un environnement interne favorable à la maîtrise des risques en alignant organisation, ressources, compétences, sensibilisation et implication des acteurs internes ;

- ◆ identifier et évaluer les risques tant au niveau global de l'entreprise qu'au niveau détaillé de chacune de ses activités et entités ;
- ◆ définir et mettre en œuvre des dispositifs de contrôle proportionnés aux enjeux ;
- ◆ maîtriser l'information et la communication en s'appuyant sur la qualité du système d'information ;
- ◆ suivre et piloter les dispositifs du contrôle interne.

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

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

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

2.3.2. Environnement de contrôle

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

Le Groupe a fait le choix d'une intégration forte de son organisation afin de faciliter l'élaboration et l'application des procédures administratives et opérationnelles communes.

L'existence de référentiels métiers permet de renforcer l'environnement de contrôle avec une forte centralisation de la supervision en contrepartie de la délégation accordée aux opérationnels. Le Groupe pilote son activité d'exploitation en confiant à chacun des établissements une autonomie de gestion, un périmètre de responsabilité et de décision étendu et encadré par la mise en place d'une chaîne de délégation de pouvoirs et de responsabilité, sous le contrôle d'une direction des opérations Groupe.

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

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

2.3.3. Les acteurs du contrôle interne

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

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

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

2.3.3.1. LES ORGANES DE GOUVERNANCE

Le conseil d'administration dispose de pouvoirs étendus de convocation, audition, décision et vérification, et s'appuie sur les avis et recommandations du comité d'audit pour s'assurer que l'environnement du contrôle interne du Groupe est propice à la maîtrise des activités de la Société et à l'encadrement des risques auxquels elle est exposée.

2.3.3.2. LA DIRECTION GÉNÉRALE

Le président-directeur général, ainsi que les deux directeurs généraux délégués, désignés par le conseil d'administration sur proposition du président-directeur général approuvée par l'assemblée générale de la Société, représentent la Société dans ses rapports avec les tiers et sont investis des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances en son nom.

Le président-directeur général est en charge des orientations stratégiques du Groupe et de la politique de développement, et est accompagné par deux directeurs généraux délégués, chargés respectivement du pilotage opérationnel et du pilotage financier du Groupe.

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

2.3.3.3. INSTANCE DE DÉCISION

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

Les principales instances de décision du Groupe sont constituées par :

- ◆ la direction générale (réunion hebdomadaire) fixe et pilote la politique générale de l'entreprise sur les domaines de l'exploitation, des finances, de l'immobilier et du développement ;

- ◆ le comité exécutif (COMEX) réunit autour de la direction générale, les directions d'opérations, direction médicale & qualité, direction des ressources humaines, direction des systèmes d'information, direction immobilière et direction du développement. Il met en œuvre les orientations stratégiques fixées par la direction générale en définissant les plans d'actions prioritaires pour l'année et en assurant la revue des projets qui en découlent. Le COMEX est convoqué sur un rythme de 3 semaines sur 4 ;
- ◆ le comité de liaisons (COMIL) regroupe les membres du COMEX et les directeurs et responsables de services du siège. Une fois par mois, il s'assure de la bonne coordination des actions des services du siège, de l'avancement des projets et réalise des retours sur expérience afin d'améliorer en continu la performance au service des établissements ;
- ◆ le comité des travaux (COTRAV) est réuni mensuellement. Il est constitué par la direction générale, les directions d'opérations et d'exploitation et les différentes compétences en matière immobilière (direction urbanisme et montage d'opérations, direction immobilière, directions des programmes, direction des travaux, direction maintenance et sécurité, service études financières et contrôle de gestion immobilier, responsable mobilier, pôle juridique opérationnel). Le COTRAV recense les besoins courants de l'exploitation en travaux, arbitre les priorités, assure le suivi de l'avancement des programmes de travaux en cours sur le parc immobilier et suit les dossiers relatifs aux litiges immobiliers (dans le cadre de l'action des assurances dommage ouvrage notamment) ;
- ◆ le comité de développement (CODEV) regroupe le président-directeur général, les directions du développement, immobilière, pôle prospective stratégique et marketing, juridiques et les services urbanisme et montage d'opérations, relations avec les autorités publiques et service études financières et contrôle de gestion immobilier. Le CODEV se réunit mensuellement pour piloter l'avancement des dossiers à l'étude (prospects, études, veille, appels à projets...) et coordonner les opérations de développement décidées en conseil d'administration au moyen de plans d'action détaillés ;
- ◆ le comité de validation des projets immobiliers (COVAL) regroupe le président-directeur général, la direction immobilière et la direction de programme, la direction technique, la direction urbanisme et montage d'opérations, le service études financières et contrôle de gestion immobilier, les directions d'opération et d'exploitation et, selon les besoins, les membres spécifiques du groupe de travail. Le COVAL suit les différents stades d'avancement des nouveaux projets immobiliers (programmation, avant-projet sommaire, avant-projet définitif). Il permet de valider les livrables attendus par le groupe de travail pluridisciplinaire et d'échanger sur l'avancement des projets immobiliers.
- ◆ le comité d'investissement (COMINVEST) réunit la direction générale, les directions d'opération et d'exploitation, la direction immobilière et l'ingénierie financière. Une fois par mois, le COMINVEST analyse la faisabilité économique et financière des projets d'investissement structurants (autres que les opérations de développement) qui lui sont présentés, détermine les priorités selon la criticité et les enjeux et définit les engagements, notamment en matière de travaux.

- ◆ la cellule de crise se réunit autant que de besoin selon des événements spécifiques ou des cas particuliers (épidémies, catastrophes naturelles, EIG). Elle réunit autour de la direction générale, les directions d'opération et d'exploitation, direction médicale & qualité, direction des ressources humaines, pôle prospective stratégique et santé et toutes les compétences internes ou externes nécessaires à la gestion, au suivi et à la résolution de la crise.

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

2.3.3.4. LA DIRECTION GÉNÉRALE DÉLÉGUÉE AUX OPÉRATIONS

Elle veille à la mise en œuvre de la politique métier du Groupe au sein des structures opérationnelles en exerçant trois principales missions :

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

La direction déléguée aux opérations prévoit les diligences et met en œuvre toutes les actions préventives ou correctives nécessaires à la maîtrise des risques d'ordre opérationnel, en s'appuyant sur l'encadrement d'exploitation, savoir :

- ◆ **les directions d'exploitation** ;
- ◆ **la direction médicale, qualité et risques** en charge de la mise en place, du suivi et du contrôle de la politique médicale du Groupe ainsi que du suivi de la politique qualité du Groupe ;
- ◆ **la direction des ressources humaines** en charge de l'impulsion de la politique RH au sein des établissements et de la coordination de l'ensemble des composantes de cette politique en matière de recrutement, rémunération, gestion des compétences et des formations, gestion des instances représentatives du personnel, gestion des contrats et des contentieux ;
- ◆ **les directions d'établissement**.

2.3.3.5. LA DIRECTION GÉNÉRALE DÉLÉGUÉE AUX FINANCES

Elle produit l'ensemble des données de gestion, et garantit la qualité de l'information financière, la fiabilité des opérations de clôture et le respect des calendriers.

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

Elle regroupe les principales fonctions suivantes : affaires juridiques Groupe, comptabilité générale, comptabilité tiers, contrôle de gestion, trésorerie, ingénierie financière, fiscalité, consolidation, système d'information, achats et engagements.

Les enjeux de la politique administrative et financière concernent principalement :

- ◆ l'établissement des comptes individuels et consolidés des entités constituant le Groupe ;
- ◆ le respect des déclarations légales et la tenue des obligations réglementées ;
- ◆ l'élaboration des prévisions et le support au pilotage opérationnel ;
- ◆ l'organisation et le contrôle du cadre juridique et fiscal dans lequel sont exercées l'ensemble des activités ;
- ◆ l'intégrité du système d'information et la continuité des services, en organisant le maintien en condition opérationnelle des systèmes, l'assistance aux utilisateurs et la fourniture d'une offre applicative fonctionnelle adaptée aux besoins des métiers ;
- ◆ la gestion des financements et des placements ;
- ◆ la mise en œuvre et le suivi du système de contrôle interne sous la supervision des organes de gouvernance ;
- ◆ la définition et la mise en œuvre de la politique achats par les référencements et l'animation des familles d'achats ;
- ◆ la valorisation des actifs selon des principes d'évaluation raisonnables et permanents ;
- ◆ l'animation des fonctions administratives.

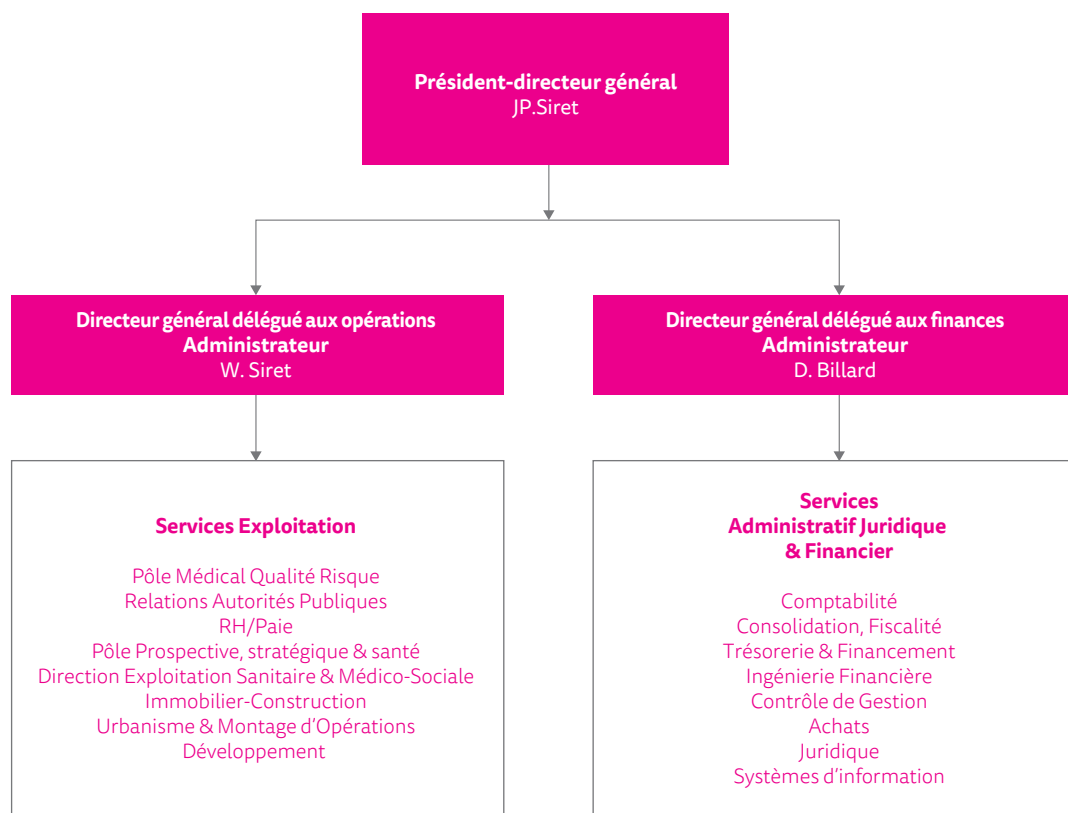
La direction générale déléguée aux finances organise les diligences et met en œuvre les actions nécessaires à la maîtrise des risques d'ordre juridique et financier, en s'appuyant sur l'ensemble des expertises fonctionnelles qui lui reportent et sur l'implication des directions opérationnelles dans les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

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

La direction juridique conseille et assiste les directions afin de protéger et sécuriser les intérêts du Groupe.

Elle est organisée en trois pôles :

- ◆ le pôle juridique *corporate* : il est responsable du respect de l'ensemble des obligations légales et réglementaires ainsi que de la conformité des contrats et conventions conclus avec le dispositif législatif et réglementaire en vigueur ;
- ◆ le pôle juridique exploitation : il est l'interlocuteur privilégié des établissements du Groupe sur les problématiques opérationnelles : contentieux, gestion des contrats avec des tiers ;
- ◆ le pôle juridique Immobilier : il est en lien avec la direction immobilière, le service Urbanisme et Montage d'opérations.



2.3.4. Activités de contrôle

Le renforcement du service contrôle de gestion vise à développer davantage les fonctions de pilotage, de gestion budgétaire et de reporting, au service des métiers et de la direction financière.

2.3.4.1. LE PROCESSUS D'INFORMATION PRÉVISIONNELLE

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

Les entités d'exploitation

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

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

Les entités immobilières

Un budget initial est établi lors de la phase d'étude et de montage du programme immobilier de rénovation – extension d'un établissement existant ou création d'un établissement. Le budget est ensuite révisé à l'issue de la phase de consultation des entreprises qui se conclut avec la signature des marchés de travaux et l'émission des ordres de services (direction immobilière) et détermine la grille de prix de vente du programme

immobilier (direction financière). Les budgets sont suivis lors de réunions mensuelles immobilières et sont mis à jour par l'ingénierie financière et la direction immobilière. Une revue administrative immobilière trimestrielle est consacrée au suivi de la commercialisation, à l'avancement des chantiers et à la revue des marges des programmes.

2.3.4.2. LE SUIVI DES ACTIVITÉS

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

- 1 des réunions d'exploitation médico-sociale et sanitaire se tiennent mensuellement, où les acteurs opérationnels présentent l'avancement des plans d'action, mesurent les effets des actions entreprises, informent des difficultés rencontrées, proposent des pistes d'amélioration/correction et déterminent les nouveaux projets à conduire. Autour des directions opérationnelles et d'exploitation, participent les services supports du Groupe selon les thématiques abordées (contrôle de gestion, veille juridique, services des relations avec les autorités publiques, DRH, DSI, comptabilité, DMQR...). Ces RME (Revue Mensuelle d'Exploitation) permettent d'assurer le pilotage de la performance opérationnelle, de suivre l'avancement des budgets, le respect des processus qualité, le climat social et le déroulement du plan de formation ;
- 2 des réunions de revue des programmes immobiliers en cours (RMI) se tiennent mensuellement, où les directions de programme présentent l'avancement des projets immobiliers, assurent avec l'ingénierie financière le suivi financier des programmes et passent en revue les éventuels aléas de chantier et les solutions envisagées. Un compte rendu est ensuite diffusé auprès de la direction générale, des directions opérationnelles et d'exploitation ;
- 3 un tableau hebdomadaire des taux d'occupation et des flux de l'établissement, transmis à la direction générale et aux directeurs d'exploitation ;
- 4 un tableau de bord mensuel par secteur d'activité (EHPAD France, SSR, HAD psychiatrie France et Long Séjour Belgique) permettant l'analyse d'activité sur la base du nombre de journées facturées dans le mois et l'analyse des charges de personnel (salaires + intérim) du mois, et d'un indicateur d'efficacité opérationnelle : ces informations sont fournies par la direction financière à la direction d'exploitation Groupe ;

- 5 un tableau de bord mensuel à destination des directions d'établissement basé sur des indicateurs opérationnels tels que : le taux de remplacement, taux de remplissage du plan de soin... ;
- 6 un tableau mensuel de justification des dépenses soins : ces informations sont fournies par la direction financière à la direction d'exploitation Groupe pour le suivi d'activité du Long Séjour France ;
- 7 des tableaux de suivi clients préparés par les services comptabilité tiers sous la forme de balances âgées, d'indicateurs clés de suivi d'activité, d'analyse de la facturation, d'encaissement - recouvrement ;
- 8 un tableau de suivi de la trésorerie et de la dette Groupe présenté périodiquement au comité d'audit fourni par la direction financière ;
- 9 un tableau de suivi des contentieux comprenant le stade d'avancement du dossier, les sommes demandées et les provisions enregistrées dans les comptes (direction des ressources humaines et direction financière).
- 10 direction des ressources humaines, direction juridique et direction financière).

2.3.4.3. UN RÉFÉRENTIEL ET DES MÉTHODES COMPTABLES UNIFIÉES AU SEIN DU GROUPE

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

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

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

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

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

2.3.5. Pilotage

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

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

Dans le cadre de leurs diligences, les Commissaires aux comptes évaluent par ailleurs les procédures de contrôle interne et remettent au comité d'audit leurs conclusions qui font état des faiblesses ou des défaillances éventuelles constatées.

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

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

En cas de besoin un comité des risques peut se mettre en place pour analyser et apporter les corrections nécessaires au traitement des événements dans l'établissement (amélioration

des processus et des contrôles) dans le cadre d'une politique Groupe de prévention des risques, déclinée en plan et procédure de prévention. Des actions de formation et d'évaluation sont programmées et mises en œuvre pour prévenir des difficultés et renforcer la capacité à anticiper et traiter les principaux risques.

2.3.6. Réalisations 2019 et perspectives 2020

Le Groupe a mis en place une organisation des travaux de gestion reposant sur la collaboration des services au sein du pôle de la direction financière, laquelle veille à l'application des procédures de contrôle interne au sein du Groupe. Les différents services mobilisés concernent :

2.3.6.1. COMPTABILITÉ

La comptabilité tiers a pour mission d'accompagner les établissements dans la relation quotidienne avec les fournisseurs et les clients, collecter les informations nécessaires au traitement des opérations comptables, réduire les temps de transmission et d'enregistrement, répondre aux besoins d'information, faciliter la reprise et l'intégration des dossiers des nouveaux établissements.

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

Le dossier de révision comptable informatisé constitue un outil de travail commun aux deux services. Il répond aux principaux enjeux suivants :

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

Le dossier de révision fait l'objet d'améliorations continues. Il bénéficie d'une interface automatique avec le système d'information comptable pour faciliter la mise à jour et le rapprochement des données.

Une revue globale des procédures d'arrêt des comptes sera lancée sur l'année 2020 dans un objectif commun d'amélioration et d'optimisation du processus conduisant à l'élaboration de l'information comptable et financière.

2.3.6.2. TRÉSORERIE ET FINANCEMENT

Un suivi des engagements et des encours de crédit est réalisé périodiquement en comité d'audit. Il permet de constater et de prévoir les évolutions de la structure financière en fonction des besoins de l'exploitation et de l'immobilier et de suivre le respect contractuel des ratios financiers conclus avec les différents partenaires financiers.

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

Le Groupe a fait le choix de se doter d'un outil de suivi de sa dette qui est en place depuis le premier semestre 2019. Cet outil de gestion permet de recenser l'ensemble de la dette du Groupe, simuler le coût des emprunts dans le cadre des travaux budgétaires et de mise à jour du BP et permet également le suivi et la valorisation des couvertures de taux.

2.3.6.3. CONTRÔLE DE GESTION

Afin de répondre aux besoins du métier et à l'évolution du Groupe, le service contrôle de gestion a vu de nombreux projets mis en place sur l'exercice 2019 et qui se poursuivront sur l'exercice 2020, à savoir :

- ◆ les tableaux de bords opérationnels des établissements français et belges ;
- ◆ les données ANAP pour le SRAP et les établissements ;
- ◆ les pilotages opérationnels sanitaires au travers des indicateurs IPAQSS/CAQES ;
- ◆ les indicateurs de pilotage RH (rapport égalité homme/femme et pilotage de la masse salariale) ;
- ◆ tableau de bord de suivi de la qualité administrative (suivi du recouvrement) ;
- ◆ un outil de gestion prévisionnel budgétaire et pluriannuels qui a pour objectif de :
 - ◆ restituer, analyser, projeter et simuler les résultats pour l'ensemble des activités du Groupe,
 - ◆ permettre le suivi par patient en HAD,
 - ◆ monter les dossiers ERRD et EPRD en lien avec le service relations autorités publiques.

2.3.6.4. SYSTÈME D'INFORMATION

Au cours de l'année 2019 la direction des Systèmes d'information a renforcé la maîtrise des éléments techniques concourant à la performance et la résilience des infrastructures. Les actions initiées en 2019 se poursuivront sur les années à venir, afin de garantir le niveau de performance attendu par les métiers utilisateurs du système d'information :

- ◆ audit de bout en bout de la chaîne d'infrastructure ;
- ◆ supervision centralisée de l'ensemble de l'infrastructure ;
- ◆ mise en œuvre d'une politique de renouvellement systématique du parc de PC, afin de fournir des machines performantes et capables d'absorber les mises à jour de sécurité ;
- ◆ unification du parc d'imprimantes, afin d'assurer un paramétrage homogène et performant ;
- ◆ refonte du réseau privé afin de fournir à chaque établissement un accès en fibre optique très haut débit.

Les évolutions du système d'information se sont poursuivies en 2019 afin de faciliter les suivis et les contrôles, donner un cadre à la normalisation des processus opérationnels et administratifs et garantir l'unicité des référentiels.

Les principales réalisations de l'année 2019 ont porté sur le déploiement des solutions retenues au cours des années précédentes et au choix des dernières briques du socle applicatif par :

- ◆ la mise en œuvre de la reconnaissance vocale au sein des applications de santé, pour les médecins qui le souhaitent ;
- ◆ la validation avant déploiement en 2020 d'une solution qui permet l'envoi des comptes rendus médicaux par messagerie sécurisée et leur versement au DMP des patients et résidents ;

- ◆ le choix d'une nouvelle solution de gestion des centres de santé, qui apporte une couverture fonctionnelle élargie aux activités dentaires ;
- ◆ la poursuite du déploiement du système applicatif de santé dans les SSR ;
- ◆ la fin du déploiement, dans tous les établissements HAD du Groupe, du dossier patient informatisé spécifique, couplé avec la Gestion Administrative du Patient et le système de gestion des pharmacies à usage interne (PUI). Cette chaîne applicative, qui permet de dématérialiser l'ensemble du flux d'information, a permis de continuer à garantir un haut niveau de sécurité du dossier patient et de l'ensemble du circuit du médicament jusqu'au domicile du patient ;
- ◆ au sein de la cellule dédiée à la *Business Intelligence* (décisionnel), la poursuite de la réalisation des tableaux de bord de gestion ;
- ◆ le paramétrage et le déploiement de la solution de gestion de l'école de formation interne « LNA Formation » ;
- ◆ la poursuite de la couverture fonctionnelle de l'application de gestion prévisionnelle, afin de gérer les budgets du siège ainsi que les *Business Plans* des établissements ;
- ◆ le déploiement de la solution de gestion de la relation client (CRM) afin d'uniformiser et d'optimiser les processus de commercialisation en EHPAD.

À ce stade, les chaînes applicatives des EHPAD, des HAD ainsi que la gestion administrative des SSR sont totalement définies et mises en œuvre de manière homogène dans tous les établissements du Groupe.

L'année 2020 verra notamment la poursuite du travail sur les deux axes qui nécessitent encore des efforts d'homogénéisation : la gestion des centres de santé et le dossier patient des SSR.

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

2.3.7.1. ORGANISATION GÉNÉRALE

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

- ◆ la dématérialisation du traitement des pièces comptables ;
- ◆ l'uniformisation et la standardisation des pratiques et des méthodes de travail du personnel comptable ;
- ◆ le partage des informations dans des circuits de transmission courts et efficaces ;

- ◆ l'utilisation d'une solution informatique intégrée garantissant une piste d'audit détaillé ;
- ◆ la définition de fonctions précises et le pilotage des liaisons et des interfaces notamment avec les métiers.

2.3.7.2. OUTILS ET MOYENS

Afin de s'assurer de la performance de ces processus, le Groupe dispose des moyens adaptés :

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

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

2.3.7.3. ADAPTATIONS DE L'ORGANISATION

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

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

2.3.7.4. SÉCURITÉ DES INFORMATIONS

La direction informatique a pour mission première de garantir la sécurité, la disponibilité, l'intégrité et l'accès aux données informatiques. Elle dispose d'un RSSI expérimenté en charge de mettre en œuvre les plans d'actions prioritaires, notamment en matière de plan de reprise et de continuité d'activité.

Le Groupe a pris un certain nombre de mesures pour répondre aux demandes des tiers sur l'archivage, la documentation et la mise à disposition des données susceptibles d'être contrôlées, en reconstituant dans un ordre chronologique les opérations.

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

- ◆ la sensibilisation, par le RSSI, des équipes administratives et financières aux risques de fraude informatique, ainsi qu'un rappel régulier aux bonnes pratiques informatiques pour l'ensemble des utilisateurs ;
- ◆ la revue des droits et autorisations d'accès aux applications ;
- ◆ la réalisation d'audits d'intrusion périodiques par des experts habilités ;
- ◆ la surveillance et minimisation des droits des comptes à privilège ;
- ◆ la mise en œuvre de chartes de sécurité pour les utilisateurs, les administrateurs et les prestataires ;
- ◆ le déploiement de solutions décisionnelles qui permettent notamment une analyse approfondie des données de l'entreprise, ainsi qu'un contrôle de la complétude des dossiers médicaux ;
- ◆ la mise en place de systèmes de supervision et d'alerte ;
- ◆ la sécurisation physique renforcée du *data center* ;
- ◆ la fourniture d'un accès sécurisé aux applications de santé pour les professionnels de santé extérieurs à l'entreprise, notamment les médecins traitants des résidents ;

- ◆ l'hébergement de l'ensemble des applications de santé chez un prestataire dûment habilité, dans un *datacenter* agréé « Hébergement de Données de Santé » ;
- ◆ la publication des applications à distance, de manière à limiter au strict minimum les informations stockées localement ;
- ◆ des procédures de sauvegarde des données (applications, mails, fichiers, systèmes) ;
- ◆ la généralisation des logiciels antivirus, anti-intrusion et contrôle des accès internet,
- ◆ l'externalisation d'un PCA/PRA à l'endroit notamment des données personnelles de santé.
- ◆ l'application de règles et procédures conformes au Règlement Général de Protection des Données (RGPD).

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

Dans le cadre du Plan de Reprise d'Activité et du Plan de Continuité d'Activité, un ensemble de mesures ont été poursuivies dans les principaux domaines suivants :

- ◆ sauvegarde externe (hébergement sous-coffre d'une banque des bandes de sauvegardes mensuelles) ;
- ◆ détermination de la disponibilité attendue de chaque application selon son degré de nécessité ;
- ◆ utilisation d'un site de secours pour la réplication des données de santé en temps réel ;
- ◆ sauvegarde périodique du paramétrage des logiciels ;
- ◆ politique de sauvegarde et d'archivage des données personnelles ;
- ◆ contrôle systématique des accès externes au système d'information ;
- ◆ suivi des connexions aux applications.

Cette démarche se poursuivra sur l'année 2020, avec un effort important porté sur les solutions techniques permettant de disposer de capacités redondées visant à assurer la continuité d'activité des applications informatiques.

Le Groupe utilise actuellement des applications informatiques, qui s'appuient sur une architecture technique intégrée. Dès leur reprise, les sites sont reliés en réseau avec le siège. Le Groupe poursuit de manière continue l'extension de sa couverture applicative.

2.3.7.5. QUALITÉ ET FORMAT DES DONNÉES

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

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

2.4. PLAN DE VIGILANCE

2.4.1. Démarche du Groupe LNA Santé

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

Il présente les mesures mises en place au sein du Groupe pour identifier les risques et prévenir les atteintes graves envers les droits humains, les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes et l'environnement. Le devoir de vigilance couvre

les risques majeurs résultant de l'activité de l'ensemble des filiales du Groupe, ainsi que celles de ses fournisseurs et sous-traitants.

Dans ce cadre, le Groupe LNA Santé a initié en 2019 des groupes de travail rassemblant des représentants des services Achats, Juridique, Ressources Humaines, Médical et Qualité et Risques, Exploitation.

2

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

2.4.2.1. MÉTHODOLOGIE D'IDENTIFICATION DES RISQUES

Sur le périmètre des activités du Groupe

En 2019, le Groupe LNA Santé a cartographié les risques auxquels il est exposé en matière de sécurité-santé et de respects des droits humains. La démarche de cartographie des risques se structure de la manière suivante :

- ◆ analyse de la cartographie des risques extra-financiers et financiers présents dans la documentation financière ;
- ◆ des entretiens conduits auprès des directions de services ;
- ◆ une notation de chaque risque selon les critères d'impact, de probabilité et d'occurrence et de niveau de maîtrise ;

- ◆ recensement des dispositifs existants ou à mettre en place pour prévenir ces risques.

Cartographie des risques, périmètre fournisseurs et sous-traitants

En 2019, le Groupe LNA Santé porté par la direction des achats et la direction médicale, qualité et risques a initié une démarche de cartographie des risques fournisseurs et sous-traitants.

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

2.4.2.2. RISQUES PRIORITAIRES IDENTIFIÉS DANS LE CADRE DU DEVOIR DE VIGILANCE

2.4.2.2.1. Présentation des risques identifiés comme prioritaires sur le périmètre des activités du Groupe

Pour chaque risque prioritaire, ce tableau renvoie aux paragraphes de la Déclaration de Performance Extra Financière qui présentent de manière plus détaillée les risques et les moyens d'atténuation.

Thématiques DDV	Thématiques globales	Intitulés du risque	Renvoi
Droits humains et libertés fondamentales	<i>Non-respect des conventions fondamentales de l'OIT</i>	Risques liés à la prise en soin des patients/ résidents (bienveillance)	2.2. Facteurs de risques
	<i>Non-respect des conventions fondamentales de l'OIT</i>	Risques de discrimination	3.1.2.4 Les risques et opportunités extra-financiers
Santé et sécurité des personnes	<i>Santé et Sécurité des patients/résidents, collaborateurs</i>	Risques épidémiques et infectieux	2.2. Facteurs de risques
	<i>Santé et Sécurité des patients/résidents</i>	Risques liés à la prise en charge médicale et médicamenteuse	2.2. Facteurs de risques
	<i>Santé et Sécurité de collaborateurs</i>	Risques de pénurie de personnel notamment soignant	2.2. Facteurs de risques
	<i>Santé et Sécurité de collaborateurs</i>	Risques psychosociaux et de pénibilité au travail	2.2. Facteurs de risques
	<i>Santé et Sécurité des patients/résidents, collaborateurs</i>	Risques liés à l'intégrité physique des occupants et utilisateurs des bâtiments	2.2. Facteurs de risques
	<i>Santé et Sécurité des patients/résidents, collaborateurs</i>	Risques liés à la sécurité sanitaire alimentaire	2.2. Facteurs de risques
	<i>Santé et Sécurité des patients/résidents</i>	Risques liés au changement climatique	3.1.2.4 Les risques et opportunités extra-financiers
Environnement	<i>Gestion des déchets & produits dangereux</i>	Risques environnementaux	3.1.2.4 Les risques et opportunités extra-financiers
	<i>Empreinte environnementale liée à la consommation de ressources</i>	Risques environnementaux	3.1.2.4 Les risques et opportunités extra-financiers
	<i>Empreinte environnementale liée à la consommation de ressources</i>	Risques environnementaux	3.1.2.4 Les risques et opportunités extra-financiers

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

Les directions achats et qualité & risques du Groupe ont procédé à l'identification des risques majeurs par famille. Cette analyse a permis d'identifier les familles d'achat prioritaires suivantes :

- ◆ fournitures de produits de soins (DM, incontinences..);
- ◆ entretiens et maintenance des bâtiments ;
- ◆ alimentaire ;
- ◆ mobiliers.

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

2.4.3. Dispositifs de gestion des principaux risques

2.4.3.1. DISPOSITIFS DE GESTION DES RISQUES PRIORITAIRES LIÉS AUX ACTIVITÉS SUR LE PÉRIMÈTRE DU GROUPE

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

Risque	Politique	Actions d'atténuations et dispositifs de suivi
Prise en soin des patients et résidents (bientraitance)	Politique Qualité et gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête de satisfaction annuelle. • Certification HAS pour le secteur Sanitaire. • Audit interne pour le médico-social sur la base d'un référentiel interne (Guide pratique du succès). • Analyse semestrielle des Événements Indésirables par activité et process à risques. • Comités et Ambassadeurs de Bientraitance, formation. • Commission des usagers ou Commission de Vie Sociale.
Discrimination	Politique RH sur les principes de non-discrimination et de neutralité	<ul style="list-style-type: none"> • Accord collectif QVT et diversité couvrant les thématiques liés à l'âge, le sexe, le handicap et les origines. • Semaine de sensibilisation du Handicap. • Convention avec AGEFIPH en cours de signature.
Épidémiques et infectieux	Politique Qualité et Risques	<ul style="list-style-type: none"> • Plans bleus et plans blancs (formations, prévention...). • Procédures internes. • Vaccination obligatoire du personnel (réglementaire), vaccination contre la grippe préconisée. • Précautions standards (isolement des personnes contaminées, port du masque, etc.). • Plan de gestion de crise et de continuité de l'activité.
Prise en charge médicale et médicamenteuse	Politique Qualité et Risques	<ul style="list-style-type: none"> • Procédures sur le circuit médicamenteux. • Dispensation nominative du médicament. • Informatisation du circuit médicamenteux. • Pharmacies à usage interne (PUI) dans certains établissements. • Formation et sensibilisation du personnel.
Pénurie de personnel notamment soignant	Politique RH	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Grandir Ensemble 2022 : 1^{er} axe stratégique : « Donner envie aux professionnels », avec trois objectifs dont : <ul style="list-style-type: none"> • fidélisation : turnover, rémunérations, recrutements, engagement des salariés, intéressement et participation, • renforcer l'attractivité : marque employeur. • Déploiement progressif du management visuel.
Psychosociaux et pénibilité au travail	Politique RH	<ul style="list-style-type: none"> • Accord collectif Qualité de Vie au Travail et diversité couvrant les thématiques liées à l'âge, le sexe, le handicap et les origines. • Formations prévention des risques liés à l'activité physique (PRAP). • Test d'outils innovants en COPIL Innovation (exosquelettes...). • Services Médaviz (plate-forme d'appel pour avis médical) et Prémány.
Intégrité physique des occupants et utilisateurs des bâtiments	Politique Maintenance et Sécurité	<ul style="list-style-type: none"> • Référents immobilier exploitation (RIE). • Formation sécurité incendie. • Investissements. • Cahier des charges Immobilier (démarche « Qualiperf »). • Plan de gestion de crise et de continuité de l'activité.
Sécurité sanitaire alimentaire	Politique Qualité et Risques	<ul style="list-style-type: none"> • Dispositifs du plan de maîtrise sanitaire. • Supervision des prestataires extérieurs. • Formation annuelle du personnel de cuisine. • Chefs référents formateurs HACCP. • Mesures correctives selon les résultats des prélèvements et audits.
Changement climatique	Politique Éco-conception des bâtiments	<ul style="list-style-type: none"> • Cahier des charges Immobilier (démarche « Qualiperf »). • Plans bleus et plans blancs (formations, prévention...).
Gestion des déchets	Politique de tri des déchets	<ul style="list-style-type: none"> • Cartographie des déchets.
Gaspillage alimentaire	Politique de réduction du gaspillage alimentaire	<ul style="list-style-type: none"> • Équipe nutrition : mesure des écarts entre la production et la consommation. • Partenariat avec Maison Gourmande et Responsable pour faire un état des lieux du gaspillage alimentaire.
Consommation énergétique et réduction de l'empreinte environnementale	Politique d'amélioration de la performance énergétique	<ul style="list-style-type: none"> • Conception de la construction : intégration des réglementations sur la performance énergétique dès la conception, cahier des charges incluant des solutions de gain énergétique (ex. isolation thermique...). • Gestion des bâtiments : équipements moins consommateurs en énergie et eau (éclairage, chauffage, économiseurs d'eau...). • Partenariat ACCEO, formation des agents de maintenance par ACCEO et par les RIE. • Recours à l'énergie photovoltaïque sur plusieurs établissements et le siège (en auto-génération).

2.4.3.2. DISPOSITIFS DE GESTION DES RISQUES SUR LE PÉRIMÈTRE DES ACTIVITÉS DES FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

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

- ◆ la prévention des risques ;

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

Par ailleurs, une charte fournisseur est en cours de réalisation et devrait être déployée sur l'année 2020.

2.4.4. Le mécanisme d'alerte

Dans le cadre de la qualité et gestion des risques au sein des établissements, le Groupe s'appuie sur la **procédure d'EIG** – événements indésirables graves. Cette procédure permet une amélioration continue des pratiques et également de prévenir les risques. Le Groupe a déployé sur l'ensemble des établissements un outil de qualité qui inclut la gestion documentaire, le suivi des événements indésirables (écart/non-conformité), la cartographie des risques de l'établissement et le plan d'amélioration de la qualité globale de l'établissement.

Un dispositif d'alerte sera mis en place au cours du 1^{er} semestre 2020 afin de permettre à tout collaborateur, partenaire, fournisseur de signaler tout manquement au

dispositif du devoir de vigilance. Ce site web externe sécurisé traitera également les aspects :

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

Cette plateforme précisera les droits et obligations des émetteurs d'alerte et des personnes visées par un signalement.

2.4.5. Compte rendu de mise en œuvre du plan de vigilance 2019

En lien avec la cartographie des risques et les politiques attachées, le Groupe LNA Santé a développé en 2019 les principales actions suivantes, décrites au sein de la DPEF :

- ◆ formation sur la Bienveillance et éthique, mise en place d'Ambassadeurs Bienveillance, création de comités de bienveillance ;
- ◆ déploiement de la politique médicale, qualité et gestion des risques ;
- ◆ actions de prévention des risques professionnels ;
- ◆ engagement sur l'intégration et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés ;
- ◆ déploiement du management visuel ;
- ◆ déploiement de la démarche anti-gaspi ;
- ◆ cartographie de la gestion des déchets ;
- ◆ déploiement de sondes et compteurs pour le suivi des consommations énergétiques.

Les indicateurs associés au suivi de ces actions qui décrivent la performance du groupe en 2019 sont présentés dans la section DPEF de ce rapport.

Cet état des lieux de la mise en œuvre de la loi sur le devoir de vigilance constitue une première étape pour le Groupe. LNA Santé a pour objectif sur le prochain exercice de :

- ◆ mettre en place une gouvernance dédiée « Devoir de vigilance » ;
- ◆ approfondir la cartographie des risques, en particulier sur le périmètre « fournisseurs et sous-traitants », et mettre en place un plan d'actions permettant d'anticiper, remédier et gérer les risques prioritaires.

2.5. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019

À l'assemblée générale de la société LNA Santé,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui

s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

2

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTORISÉS ET CONCLUS AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants conclus au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

LNA Santé :

Rémunération fixe des dirigeants pour l'année 2019

Votre conseil d'administration du 16 janvier 2019 a fixé la rémunération annuelle brute du président-directeur général, du directeur général délégué aux opérations et du directeur général délégué aux finances comme suit :

◆ Rémunération fixe de J.P. SIRET (au titre de son mandat social)

Monsieur Jean-Paul SIRET

◆ Une rémunération annuelle brute de : 147 130 euros

◆ Rémunération fixe de W. SIRET et D. BILLARD (au titre de leur contrat de travail)

Monsieur Willy Siret,

◆ Une rémunération annuelle brute de : 143 101 euros

Monsieur Damien Billard

◆ Une rémunération annuelle brute de : 143 101 euros

Rémunération variable des dirigeants pour l'année 2019

Le président rappelle que la rémunération variable attribuée à Messieurs Jean-Paul SIRET, Willy SIRET et Damien BILLARD pour l'exercice de leurs mandats est fixée suivant les critères suivants :

Prime annuelle brute de développement : 40 euros par lit créé ou racheté.

Prime annuelle brute de résultat : 10 euros pour 1 000 euros d'augmentation du résultat net consolidé de l'exercice 2019 par rapport au résultat net consolidé de l'exercice 2018.

◆ Prime de développement des dirigeants pour l'année 2019

Votre conseil d'administration dans sa séance du 16 décembre 2009 a fixé les modalités de calcul de la prime de développement qui constitue un élément de la rémunération variable des dirigeants.

La prime de développement est due dans la mesure où les conditions suivantes sont remplies (hors délai de purge) :

1. Création :

- signature d'un compromis portant sur un terrain,
- obtention des autorisations administratives d'exploiter,
- obtention des permis de construire.

2. Rachat :

- signature de l'acte définitif.

Pour l'exercice clos au 31 décembre 2019, les primes de développement (lit racheté + lit créé) ont été arrêtées par le conseil d'administration du 11 décembre 2019 à la somme de 20 960 euros pour chacun des dirigeants, correspondant à 524 lits rachetés ou créés au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019.

◆ Prime annuelle brute de résultat au titre de l'année 2019

Votre conseil d'administration dans ses séances des 16 décembre 2009 et 12 octobre 2011 a fixé les modalités de calcul de la prime annuelle brute de résultat qui constitue un élément de la rémunération variable des dirigeants.

Pour l'exercice clos au 31 décembre 2018, les primes annuelles brutes de résultats ont été arrêtées par le conseil d'administration du 2 avril 2019 à la somme de 10 738 euros pour chacun des dirigeants.

La prime annuelle brute de résultat au cours de l'année 2020 sera calculée sur la base des comptes 2019 tels qu'ils seront arrêtés en 2020 par le conseil d'administration de la Société.

Administrateurs concernés : Monsieur Jean-Paul SIRET, Monsieur Willy SIRET et Monsieur Damien BILLARD.

FONCIERE GNA

Mandat de vente entre la société Foncière GNA et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 27 février 2019 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation de 11 lots à usage de chambres de l'établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes « Résidence Creisker » sis à Pornichet (44) entre la société Foncière GNA et la société FIDEXI dont le siège social est à Paris (75116), 44 rue Paul Valéry, moyennant une rémunération globale, payée par les acquéreurs, d'un montant maximum de 187 913,10 euros HT.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L. 225-38 du Code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

Mandat de vente entre la société Foncière GNA et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 2 avril 2019 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation de 4 lots à usage de chambres de l'établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes « Résidence Ger'home » sis à Courbevoie (92) entre la société Foncière GNA et la société FIDEXI dont le siège social est à Paris (75116), 44 rue Paul Valéry, moyennant une rémunération globale, payée par les acquéreurs, d'un montant maximum de 94 747 euros HT.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L. 225-38 du Code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

Mandat de vente entre la société Foncière GNA et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 22 mai 2019 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation de 6 lots à usage de chambres auxquels sont associés 3 lots à usage de local de stockage ainsi que des quotes-parts de lots indivis et situés au sein de l'établissement de Soins de Suite et de Réadaptation dénommé « Institut de Réadaptation de

Romainville » sis à Romainville (92) entre la société Foncière GNA et la société FIDEXI dont le siège social est à Paris (75116), 44 rue Paul Valéry, moyennant une rémunération globale, payée par le vendeur, d'un montant maximum de 219 921,13 euros HT.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L. 225-38 du Code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019, la société FIDEXI n'a facturé aucun montant à la société Foncière GNA au titre du mandat de vente.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

Mandat de vente entre la société Foncière GNA et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 17 septembre 2019 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation du lot n° 12 à usage de chambre de l'extension de l'établissement pour personnes âgées dépendantes dénommé « Résidence Sévigné » sis à Saint-Maur-des-Fossés (94) entre la société Foncière GNA et la société FIDEXI dont le siège social est à Paris (75116), 44 rue Paul Valéry, moyennant une rémunération globale, payée par l(es) acquéreur(s), d'un montant maximum de 32 551,70 euros HT.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L. 225-38 du Code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

MF LQEB 94

Mandat de vente entre la société MF LQEB 94 et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 27 février 2019 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation de 122 lots à usage de chambres de l'établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes sis à La Queue en Brie (94) entre la société MF LQEB 94 et la société FIDEXI dont le siège social est à Paris (75116), 44 rue Paul Valéry, moyennant une rémunération globale, payée par les acquéreurs, d'un montant maximum de 2 174 974,56 euros HT.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L. 225-38 du Code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

Contrat d'assistance technique entre la société MF LQEB 94 et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 27 février 2019 a autorisé, dans le cadre de la conception du montage immobilier sur le site de La Queue en Brie (94), la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF LQEB 94 et la société FIDEXI prévoyant au profit de la société FIDEXI une rémunération forfaitaire de 685 000 euros HT à la charge de la société MF LQEB 94.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L. 225-38 du Code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019, la société FIDEXI a facturé à la société MF Achères 78, un montant de 342 500 euros HT au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

MF Achères 78

Mandat de vente entre la société MF Achères 78 et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 10 juillet 2019 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation de 20 lots à usage de locaux d'activité médicale de l'établissement de soins de suite et de réadaptation dénommé « Institut de Réadaptation de Achères » sis à Achères (78) entre la société MF Achères 78 et la société FIDEXI dont le siège social est à Paris (75116), 44 rue Paul Valéry, moyennant une rémunération globale, payée par le vendeur, d'un montant maximum de 250 000 euros HT.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L. 225-38 du Code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019, la société FIDEXI n'a facturé aucun montant à la société MF Achères 78 au titre du mandat de vente.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

MF Martigues 13

Mandat de vente entre la société MF Martigues 13 et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 17 septembre 2019 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation de 24 lots à usage de chambres de l'extension de l'établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes dénommé « Résidence le Mas de la Côte Bleue » sis à Martigues (13) entre la société MF Martigues 13 et la société FIDEXI dont le siège social est à Paris (75116), 44 rue Paul Valéry, moyennant une rémunération globale, payée par les acquéreurs, d'un montant maximum de 653 291,85 euros HT.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L. 225-38 du Code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

Contrat d'assistance technique entre la société MF Martigues 13 et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 17 septembre 2019 a autorisé, dans le cadre de la conception du montage immobilier sur le site de Martigues (13), la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF Martigues 13 et la société FIDEXI prévoyant au profit de la société FIDEXI une rémunération forfaitaire de 210 000 euros HT à la charge de la société MF Martigues 13.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L. 225-38 du Code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019, la société FIDEXI n'a facturé aucun montant à la société MF Martigues 13 au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

LNA Retraite

Mandat de vente entre la société LNA Retraite et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 16 octobre 2019 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation de 33 lots à usage de chambres de l'établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes dénommé « Le Verger de Vincennes » sis à Vincennes (94) entre la société LNA Retraite et la société FIDEXI dont le siège social est à Paris (75116), 44 rue Paul Valéry, moyennant une rémunération globale, payée par le vendeur, d'un montant maximum de 1 135 684,02 euros HT.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L. 225-38 du Code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019, la société FIDEXI n'a facturé aucun montant à la société LNA Retraite au titre du mandat de vente.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

SARL La Chézalière

Signature d'un pacte d'associé

Votre conseil d'administration du 16 janvier 2019 a autorisé le renouvellement du pacte d'associés conclu le 28 mars 2007, préalablement renouvelé par avenant du 28 janvier 2013, visant à définir notamment les modalités de gouvernance de la SARL La Chézalière et sa signature concomitante.

Ledit pacte est conclu pour une durée de six années.

Administrateur concerné : Monsieur Jean-Paul SIRET.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVÉS AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ.

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

SA LNA Santé

Conclusion d'une convention d'assistance administrative FILNA entre la Société et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 27 décembre 2000 a autorisé la conclusion entre la Société et la société FIDEXI, à compter du 1^{er} janvier 2001, d'une convention d'assistance administrative ayant fait l'objet de plusieurs avenants, aux termes de laquelle la société FIDEXI fournit à la Société, des prestations ponctuelles, notamment des conseils de nature immobilière.

Votre conseil a considéré, après examen, lors de sa séance du 22 janvier 2020, que cette convention reste conclue dans l'intérêt de la Société et maintient l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 27 décembre 2000.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019, le montant facturé à la Société s'élève à 10 000 euros HT au titre de la convention d'assistance administrative FILNA.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

SPRL LE PARC DE LA CENSE

Conclusion d'un prêt rémunéré entre la Société et la SPRL Le Parc de la Cense

Votre conseil d'administration du 25 novembre 2009 a autorisé la conclusion d'un prêt rémunéré au taux de 4,50 % entre la société SPRL Le Parc de la Cense (emprunteur) et la Société (prêteur) prenant effet à compter du 1^{er} janvier 2010 pour une durée de 10 ans et pour un montant de 790 000 euros.

Votre conseil a considéré, après examen, lors de sa séance du 22 janvier 2020, que cette convention reste conclue dans l'intérêt de la Société et maintient l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 25 novembre 2009.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019, la Société a perçu des intérêts pour un montant de 15 800 euros.

Administrateur concerné : Monsieur Jean-Paul SIRET.

FONCIÈRE GNA

Mandat de vente entre la société FIDEXI et la société Foncière GNA

Votre conseil d'administration du 18 janvier 2017 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente pour l'externalisation de 42 lots de l'EHPAD Résidence Asphodia entre la société Foncière GNA et la société FIDEXI, moyennant une rémunération payée par les acquéreurs, au profit de la société FIDEXI, égale à 10 % du prix de

vente (immobilier + mobilier), soit un montant total maximum de 813 120 euros HT.

Votre conseil a considéré, après examen, lors de sa séance du 22 janvier 2020, que cette convention reste conclue dans l'intérêt de la Société et maintient l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 18 janvier 2017.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

Avenant au mandat de vente conclu entre la société FIDEXI et la société Foncière GNA

Votre conseil d'administration du 21 juin 2017 a autorisé la conclusion d'un avenant au mandat de vente conclu le 19 janvier 2017 entre la société FIDEXI et la société Foncière GNA relatif à l'externalisation des 42 lots de l'EHPAD Résidence ASPHODIA afin d'inclure un 43^e lot à usage de chambre, le lot n° 618, au mandat de vente. La rémunération payée par les acquéreurs, au profit de la société FIDEXI, demeure égale à 10 % du prix de vente (immobilier et mobilier).

Votre conseil a considéré, après examen, lors de sa séance du 22 janvier 2020, que cette convention reste conclue dans l'intérêt de la Société et maintient l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 21 juin 2017.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE

Avenant au mandat de vente entre la société Foncière GNA et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 11 juillet 2018 a autorisé la conclusion d'un avenant au mandat de vente conclu le 19 janvier 2017 relatif à l'externalisation de 42 lots sis au sein de la Résidence ASPHODIA à YERRES aux fins d'inclure le lot n° 307, avec exclusivité régularisée en date du 19 janvier 2017. La rémunération payée par les acquéreurs, au profit de la société FIDEXI demeure égale à 10 % HT du prix de vente HT (immobilier et mobilier).

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L. 225-38 du Code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Mandat de vente entre la société Foncière GNA et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 26 mars 2018 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation de 25 lots à usage de chambres de l'établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes dénommé Résidence Sévigné entre la société Foncière GNA et la société FIDEXI dont le siège social est à Paris (75116), 44 rue Paul Valéry, moyennant une rémunération globale, payée par les acquéreurs, au profit de la société FIDEXI d'un montant maximum de 444 790 euros HT.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L. 225-38 du Code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

SNC MF LANDERNEAU 29

Mandat de vente entre la société FIDEXI et la société MF Landerneau 29

Votre conseil d'administration du 17 mai 2017 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente entre la société MF Landerneau 29 et la société FIDEXI pour l'externalisation des 157 lots à usage de chambre de l'établissement de Landerneau, moyennant une rémunération payée par la société MF Landerneau 29 au profit de la société FIDEXI d'un montant de total maximum de 3 217 874 euros HT.

Votre conseil a considéré, après examen, lors de sa séance du 22 janvier 2020, que cette convention reste conclue dans l'intérêt de la Société et maintient l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 17 mai 2017.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019, la société FIDEXI a facturé un montant à la société MF Landerneau 29 de 366 685,93 euros HT au titre du mandat de vente.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

Contrat d'assistance technique entre la société FIDEXI et la société MF Landerneau 29

Votre conseil d'administration du 17 mai 2017 a autorisé, dans le cadre de la conception du montage immobilier sur le site de Landerneau, la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF Landerneau 29 et la société FIDEXI prévoyant au profit de la société FIDEXI une rémunération forfaitaire de 750 000 euros HT à la charge de la société MF Landerneau 29.

Votre conseil a considéré, après examen, lors de sa séance du 22 janvier 2020, que cette convention reste conclue dans l'intérêt de la Société et maintient l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 17 mai 2017.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019, la société FIDEXI n'a facturé aucune somme à la société MF Landerneau 29 au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

Mandat de vente entre la société MF Landerneau 29 et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 20 juin 2018 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation de 15 lots à usage de locaux d'activité médicale de l'établissement de Soins de Suite et de Réadaptation sis à Landerneau (29) entre la société MF Landerneau 29 et la société FIDEXI dont le siège social est à Paris (75116), 44 rue Paul Valéry, moyennant une rémunération globale, payée par le vendeur, d'un montant maximum de 100 000 euros HT.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L. 225-38 du Code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019, la société FIDEXI a facturé 100 000 euros HT à la société MF Landerneau 29 au titre du mandat de vente.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

SNC MF ENNERY 95

Mandat de vente entre la société FIDEXI et la société MF Ennery 95

Votre conseil d'administration du 21 juin 2017 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente pour l'externalisation des 141 lots à usage de chambre de l'établissement de Soins de Suite d'Ennery entre la société MF Ennery 95 et la société FIDEXI, moyennant une rémunération globale payée par la société MF Ennery 95 au profit de la société FIDEXI d'un montant total maximum de 3 509 598,04 euros HT.

Votre conseil a considéré, après examen, lors de sa séance du 22 janvier 2020, que cette convention reste conclue dans l'intérêt de la Société et maintient l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 21 juin 2017.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019, la société FIDEXI a facturé à la société MF Ennery 95 un montant de 321 758,08 euros HT au titre du mandat de vente.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

Contrat d'assistance technique entre la société FIDEXI et la société MF Ennery 95

Votre conseil d'administration du 21 juin 2017 a autorisé, dans le cadre de la conception du montage immobilier du futur établissement de Soins de Suite et de Réadaptation sur le site d'Ennery, la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF Ennery 95 et la société FIDEXI prévoyant au profit de la société FIDEXI une rémunération forfaitaire de 825 000 euros HT à la charge de la société MF Ennery 95.

Le conseil a considéré, après examen, lors de sa séance du 22 janvier 2020, que cette convention reste conclue dans l'intérêt de la Société et maintient l'autorisation délivrée lors de sa réunion du 21 juin 2017.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019, la société FIDEXI n'a facturé aucune somme à la société MF Ennery 95 au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

Mandat de vente entre la société FIDEXI et la société MF Ennery 95

Le conseil d'administration du 20 juin 2018 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation de 16 lots à usage de locaux d'activité médicale de l'établissement de Soins de Suite et de Réadaptation d'Ennery (95) entre la société MF Ennery 95 et la société FIDEXI dont le siège social est à Paris (75116), 44 rue Paul Valéry, moyennant une rémunération globale, payée par le vendeur, d'un montant maximum de 100 000 euros HT.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L. 225-38 du Code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019, la société FIDEXI a facturé à la société MF Ennery 95 un montant de 100 000 euros HT au titre du mandat de vente.

MF AMIENS 80**Mandat de vente entre la société MF Amiens 80 et la société FIDEXI**

Votre conseil d'administration du 23 mai 2018 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation de 82 lots à usage de chambres de l'établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes sis à Amiens (80) entre la société MF Amiens 80 et la société FIDEXI dont le siège social est à Paris (75116), 44 rue Paul Valéry, moyennant une rémunération globale, payée par les acquéreurs, d'un montant maximum de 1 504 437 euros HT.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L. 225-38 du Code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

Contrat d'assistance technique entre la société MF Amiens 80 et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 23 mai 2018 a autorisé, dans le cadre de la conception du montage immobilier sur le site d'Amiens, la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF Amiens 80 et la société FIDEXI prévoyant au profit de la société FIDEXI une rémunération forfaitaire de 570 000 euros HT à la charge de la société MF Amiens 80.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L. 225-38 du Code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019, la société FIDEXI a facturé à la société MF Amiens 80, un montant de 285 000 euros HT au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

MF ACHÈRES 78**Mandat de vente entre la société MF Achères 78 et la société FIDEXI**

Votre conseil d'administration du 20 juin 2018 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation de 123 lots à usage de chambres de l'établissement de Soins de Suite et de Réadaptation sis à Achères (78) entre la société MF Achères 78 et la société FIDEXI dont le siège social est à Paris (75116), 44 rue Paul Valéry, moyennant une rémunération globale, payée par les acquéreurs, d'un montant maximum de 2 672 895,00 euros HT.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L. 225-38 du Code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

Contrat d'assistance technique entre la société MF Achères 78 et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 20 juin 2018 a autorisé, dans le cadre de la conception du montage immobilier sur le site d'Achères (78), la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF Achères 78 et la société FIDEXI prévoyant au profit de la société FIDEXI une rémunération forfaitaire de 865 000 euros HT à la charge de la société MF Achères 78.

En application des dispositions de l'alinéa 4 de l'article L. 225-38 du Code de commerce, cette convention est conclue dans l'intérêt de la Société, compte tenu de l'expertise reconnue à la société FIDEXI et les conditions financières qui y sont attachées sont visées ci-dessus.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019, la société FIDEXI a facturé à la société MF Achères 78, un montant de 432 500 euros HT au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

Fait à BORDEAUX et à NANTES

Le 29 avril 2020

Les Commissaires aux comptes

EXPERTISE AUDIT ADVISORY

Christophe ROUSSELI

IN EXTENSO AUDIT

Françoise GRIMAUD PORCHER

Déclaration de performance extra-financière

3

3.1. Une démarche RSE collective et à long terme	114	3.5. Pilier 4 – Contribution à la transition écologique	140
3.1.1. Une gouvernance RSE ouverte et transversale	116	3.5.1. Climat et gestion économe des ressources (Enjeu #6)	140
3.1.2. Une matrice pour prioriser les enjeux	118	3.5.2. Prévention et réduction de la pollution	143
3.2. Pilier 1 – Bien-être et qualité des soins	123	3.5.3. Opportunité de participer à l'économie circulaire	143
3.2.1. La bien-être des patients & résidents et la qualité des soins (Enjeu #1)	123	3.5.4. Utilisation durable des ressources	144
3.2.2. La qualité et la gestion des risques (Enjeu #2)	125	3.5.5. Lutte et mesures d'adaptation au changement climatique	144
3.3. Pilier 2 – Bien-être des professionnels	128	3.5.6. Protection de la biodiversité	144
3.3.1. Le portrait des collaborateurs et de la politique RH du Groupe	128	3.6. Pilier 5 – Performance, innovation et éthique	145
3.3.2. Les conditions d'emploi et de travail (Enjeu #3)	133	3.6.1. Prospective et innovation santé (Enjeu #7)	145
3.3.3. L'implication & le développement des compétences (Enjeu #4)	135	3.6.2. Éthique	148
3.3.4. Une politique de formation ambitieuse	136	3.7. Note méthodologique	149
3.4. Pilier 3 – Dynamiques territoriales	137	3.8. Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur la déclaration de performance extra-financière	151
3.4.1. Implication et ancrage territorial (Enjeu #5)	137		

3.1. UNE DÉMARCHE RSE COLLECTIVE ET À LONG TERME

« Nous sommes une entreprise familiale ayant à cœur de cultiver son ADN entrepreneurial, d'encourager la prise d'initiatives de chacun et de jouer collectif ; fière de son modèle d'établissement éprouvé et exigeante dans ses réflexions, ses décisions, comme leur mise en œuvre. Forts de notre culture d'entreprise humaniste incarnée dans la considération portée au quotidien à chacun, nous poursuivons et renforçons, collectivement, nos actions RSE sur nos cinq piliers majeurs : la bientraitance et la qualité des soins, la qualité de vie au travail, la transition écologique, l'ancrage territorial et l'innovation. »

Willy Siret, directeur général délégué aux opérations.



Une responsabilité au cœur de la stratégie

En tant qu'entreprise familiale à la gouvernance durable, LNA Santé porte une attention particulière à l'impact de son métier sur la société. Depuis sa création, il y a près de 30 ans, le Groupe développe son savoir-faire autour de **valeurs fortes : le respect, le sens du service, la confiance, l'esprit d'initiative et l'engagement**.

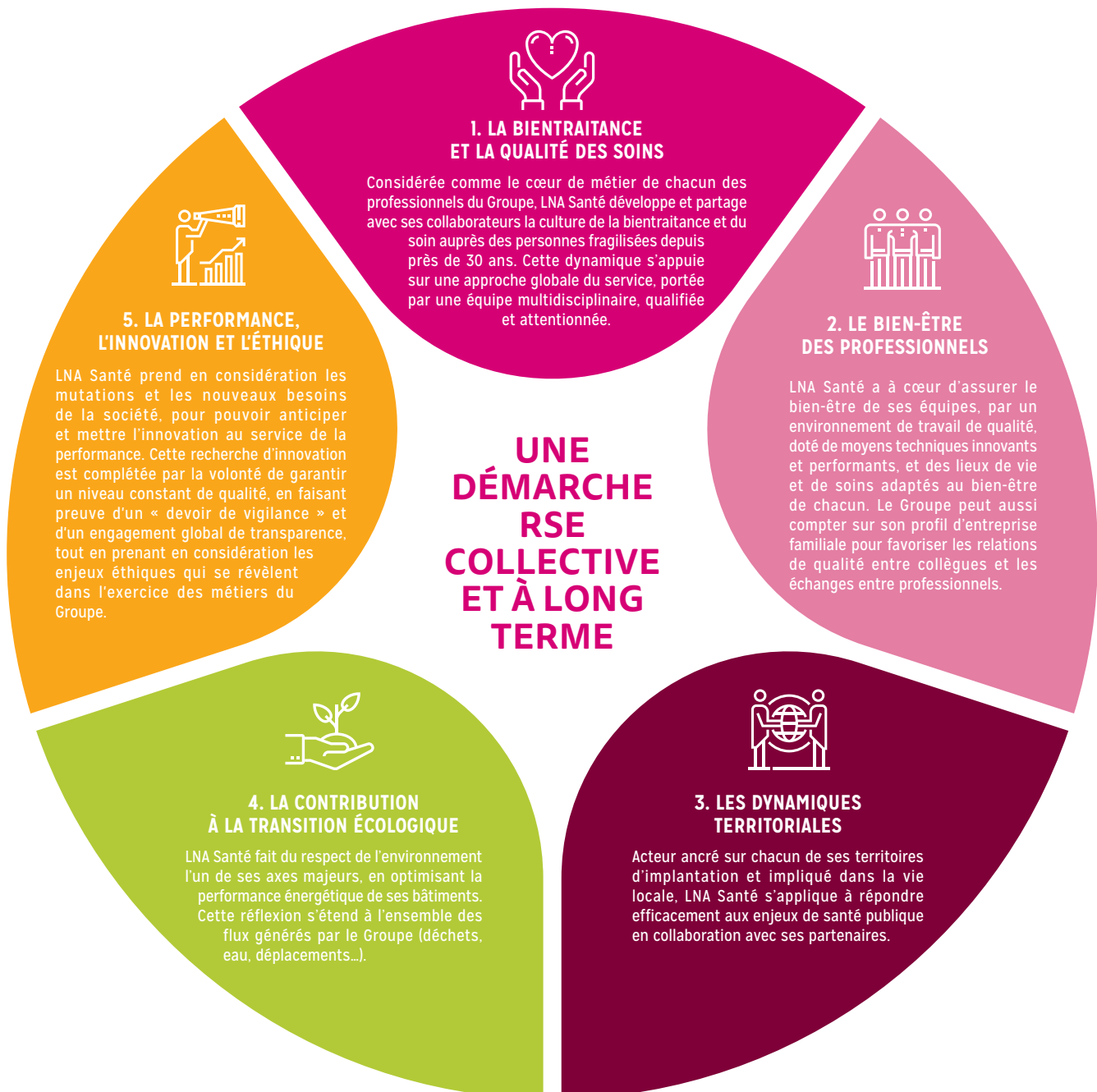
En mettant ces valeurs au cœur de sa stratégie, LNA Santé a su construire un modèle d'entreprise familial, solide et pérenne. Ce modèle est assis sur une offre de santé intégrée et innovante mais aussi sur une gouvernance transparente et ouverte. La richesse et la complémentarité des activités de LNA Santé positionnent le Groupe comme un acteur local et global pour répondre efficacement aux enjeux de santé, au plus près des attentes formulées par les patients-résidents et les partenaires.

En inscrivant la RSE (Responsabilité sociétale des entreprises) au cœur de son plan stratégique Grandir Ensemble, le Groupe vise à créer de la valeur partagée en conjuguant performance économique, progrès social, protection de l'environnement et ancrage territorial.

Cet alignement des intérêts de l'entreprise avec ceux de la société nourrit non seulement la confiance des collaborateurs, mais aussi celles des clients et des partenaires du Groupe. Il permet également d'anticiper les risques et favorise sur le long terme le développement de nouveaux marchés. L'ambition est de devenir un acteur toujours plus innovant, à la culture humaniste et créateur d'emplois pérennes sur les territoires.

Les 5 piliers RSE

LNA Santé s'est engagé dans sa démarche RSE avec une approche volontariste et collective en identifiant 5 piliers :



3.1.1. Une gouvernance RSE ouverte et transversale

3.1.1.1. LE PILOTAGE DE LA DÉMARCHE

Afin de concilier performance, excellence et responsabilité, LNA Santé a mis en place un système de gouvernance interne sur la RSE, qui lui permet de définir et de formuler des engagements concrets en accord avec la stratégie globale du Groupe et conformes aux attentes des parties prenantes.

Cette démarche RSE est placée sous la responsabilité du directeur général délégué aux opérations. Son pilotage est confié à un comité dont l'ambition est d'élaborer, de coordonner et de faire vivre les engagements RSE du Groupe. Il est composé de 10 personnes et s'est réuni 5 fois en 2019.

Le comité de pilotage RSE

L'équipe RSE contribue à définir et à mettre en œuvre un plan d'actions. Répartie dans les différentes directions du Groupe, elle participe également au partage de bonnes pratiques et à la définition des indicateurs de performance. Ce comité de pilotage est présidé par Willy Siret, directeur général délégué aux opérations. Il est composé des services :

- ◆ Prospective et stratégie santé ;
- ◆ Ressources Humaines ;
- ◆ Exploitation sanitaire et médico-social ;
- ◆ Immobilier et construction ;
- ◆ Achats ;
- ◆ Médical, qualité et gestion des risques ;
- ◆ Administratif et financier ;

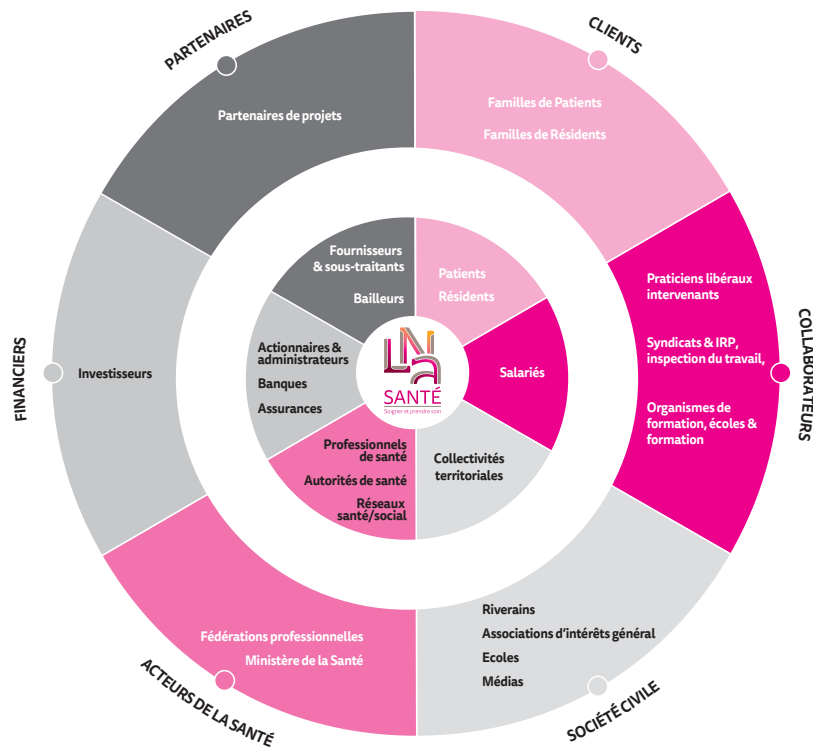
3.1.1.2. UN DIALOGUE OUVERT ET CONSTANT AVEC LES PARTIES PRENANTES

LNA Santé s'engage auprès de chacune de ses parties prenantes dans un dialogue ouvert et constructif, inhérent à la conduite de ses activités. Essentiel, ce dialogue intervient, à tous les niveaux et dans tous les métiers du Groupe.

« Au regard des enjeux de santé et de société, seule la mobilisation de tous les acteurs de santé peut contribuer aux besoins évolutifs de nos clients, patients ou résidents, dans une démarche de qualité et d'amélioration permanente. Ainsi, LNA Santé inscrit résolument son action dans le cadre d'une mission d'intérêt collectif, et ce, dans la continuité des partenariats actifs déjà engagés avec les hôpitaux et les collectivités locales. »

Willy Siret, directeur général délégué aux opérations.

Les parties prenantes, ressource clé pour le développement de LNA Santé



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

- ◆ des patients/résidents et des aidants/familles ;
- ◆ des salariés et des professionnels de santé ;
- ◆ des autorités publiques de santé ;
- ◆ des collectivités et des citoyens ;
- ◆ des fournisseurs et des sous-traitants ;
- ◆ des agents économiques.

Les conditions de dialogue avec les résidents, les patients et les familles

Ce dialogue s'appuie sur des instances telles la CDU (Commission des Usagers) pour le sanitaire et CVS (Conseil de Vie Sociale) pour le médico-social ainsi que des responsables « relations familles ».

Thématiques : évaluation de la satisfaction, l'accueil et les besoins des résidents, patients et des familles.

Les conditions du dialogue social avec les salariés

Le dialogue social est coordonné grâce au pôle « développement social » rattaché à la direction des ressources humaines. L'entreprise s'appuie également sur des enquêtes de satisfaction au travail, un journal interne et sur différentes instances de dialogue :

- ◆ **Pour les établissements du secteur médico-social (EHPAD) :** un comité social et économique (CSE) est constitué de membres élus par les salariés et de représentants syndicaux. Il gère également les activités sociales et culturelles et la prévention des risques professionnels avec les CSSCT (commission santé sécurité et conditions de travail).

- ◆ **Pour les établissements du secteur sanitaire (SSR, HAD),** ainsi que les EHPAD des pôles appartenant à la société LNA ES, un comité social et économique Central se réunit plusieurs fois par an.

Thématiques : sujets généraux touchant à l'organisation, à la gestion, à la marche générale de l'entreprise et à la prévention des risques professionnels.

Les conditions de dialogue avec les autorités publiques de santé

De multiples parties prenantes de LNA Santé sont directement en contact avec les autorités publiques. Le service SRAP (Service Relations aux Autorités Publiques) intervient pour conseiller et accompagner les directions (établissement, exploitation, opérations) dans la création et le maintien du contact avec les autorités.

Thématiques : réponse à des appels à projets, envoi des comptes prévisionnels ainsi que des comptes réalisés des EHPAD, négociation de contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens, renouvellement d'autorisations, informations régulières sur les évolutions des conditions d'exploitation des autorisations (travaux, projets...), évolutions de la réglementation, réponses aux appels à manifestation d'intérêt, etc.

Les conditions de dialogue avec les collectivités locales et les citoyens

Les établissements du Groupe s'investissent de multiples manières sur les territoires, auprès de leurs pairs et des collectivités locales.

Thématiques : participation à des groupes de travail avec les hôpitaux et les services d'aide à domicile, intervention dans les écoles, sensibilisation sur des salons, débats de société sur le vieillissement de la population, rencontres informatives et aussi festives, etc.

Les conditions du dialogue avec les fournisseurs et les sous-traitants

Tout au long du contrat, les équipes de LNA Santé suivent et accompagnent les prestataires pour leur faciliter la bonne exécution des missions qui leur sont confiées.

Thématiques : suivi des plans de progrès, achats responsables, prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux par le prestataire, etc.

Les conditions de dialogue avec les administrateurs

Conformément aux recommandations de l'article 9 du Code AFEP-MEDEF, révisé en novembre 2016, et de l'Autorité des Marchés Financiers, LNA Santé procède périodiquement à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des administrateurs. Le conseil d'administration a procédé, dans sa séance du 22 janvier 2020, à une évaluation formalisée et détaillée de ses travaux pour les 11 conseils d'administration de l'exercice 2019.

Thématiques : sujets généraux touchant à l'organisation, à la gestion, à la marche générale de l'entreprise, évaluation des travaux de l'exercice passé, appréciation des enjeux et des risques par thématique.

3.1.2. Une matrice pour prioriser les enjeux

En 2018, LNA Santé a réalisé une analyse de matérialité ⁽¹⁾, en interrogeant des parties prenantes externes (autorités publiques, praticiens libéraux, réseaux partenaires, collectivités territoriales, actionnaires et administrateurs, fournisseurs, apporteurs d'affaires, banques, organismes de formation et associations d'intérêt général) et internes (salariés, résidents/patients et familles, Syndicats et instances représentatives du personnel) ⁽²⁾. Les participants ont évalué l'importance des enjeux RSE pour le Groupe.

Cette matrice a également été utilisée comme repère pour le plan d'actions 2019.

3.1.2.1. LA MÉTHODOLOGIE D'IDENTIFICATION DES ENJEUX

Les enjeux RSE ont été définis à l'aide d'une analyse des secteurs sanitaires et médico-sociaux (benchmark sectoriel, référentiels RSE, veille concurrentielle...), d'une étude sur le degré de maturité des établissements et d'une analyse approfondie des attentes formulées par les parties prenantes.

L'analyse des secteurs sanitaires et médico-sociaux a été réalisée en s'appuyant sur la norme ISO 26000 et sur les recommandations de la Haute Autorité de Santé. Elle s'est enrichie d'une veille concurrentielle ⁽³⁾, autour de sept questions centrales : la gouvernance, les droits de l'Homme, les relations et les conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs et la relation avec les communautés locales.

L'étude sur le degré de maturité du Groupe a été réalisée à l'aide d'un questionnaire. 74,3 % des établissements y ont répondu favorablement, montrant un réel intérêt des salariés sur la démarche RSE. De nombreuses thématiques ont été abordées :

la réduction des consommations, les actions de sensibilisation aux éco-gestes, l'impact environnemental du nettoyage, la citoyenneté et l'engagement dans la vie associative, la lutte contre les discriminations, la participation aux dynamiques territoriales, les achats responsables...

Les attentes des parties prenantes (internes et externes) ont été identifiées à l'occasion d'entretiens téléphoniques. Elles ont été interrogées sur la nature de leurs relations avec LNA Santé, sur les actions RSE que le Groupe devrait mener, sur le rôle qu'elles pourraient jouer dans la mise en œuvre de ces actions ou encore sur leur connaissance des actions RSE déjà mises en œuvre par le Groupe. Les participants ont également fait part de leurs attentes sociétales vis-à-vis du Groupe et de leur importance relative, contribuant ainsi à identifier et à hiérarchiser l'importance des enjeux RSE pour LNA Santé.

Cette méthodologie a permis d'identifier les principaux enjeux RSE pour le Groupe, et les risques extra-financiers qui y sont associés ; le risque résultant d'un décalage entre la perception interne et la perception externe de l'importance des enjeux (des enjeux sous-estimés en interne peuvent devenir un risque ; des attentes externes anticipées peuvent constituer une opportunité de différenciation).

3.1.2.2. LA MATRICE DE MATÉRIALITÉ

Chacun des enjeux RSE a été évalué en s'appuyant d'une part sur les interviews de parties prenantes, selon une échelle de notation quantitative (selon l'importance des parties prenantes et l'intensité évaluée de l'attente) et d'autre part sur les risques et opportunités extra-financiers suscités en fonction notamment de leur possible influence sur la performance d'une ou plusieurs activités à court, moyen ou long terme et de leur probabilité d'advenir.

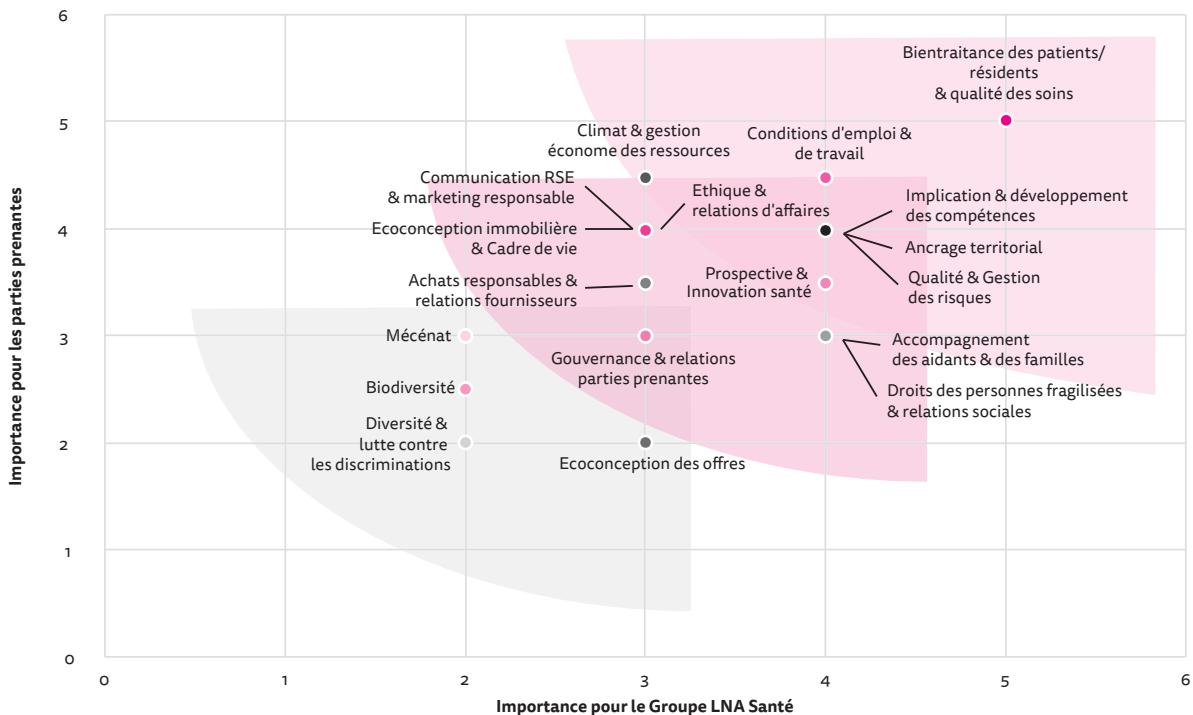
(1) Définition basée sur le principe de matérialité du standard d'assurance AA 1000, ainsi que sur les lignes directrices de reporting du GRI Standards.

(2) Entretien réalisé avec 21 parties prenantes.

(3) Analyse concurrentielle des enjeux RSE identifiés par les Groupes ELSAN, EMERA, KORIAN, ORPEA et RAMSAY.

La hiérarchisation qui en résultait graphiquement a ensuite été débattue au sein du COPIL RSE. Cela a permis d'ajuster les cotations relatives de façon à obtenir une matrice de matérialité partagée et représentative de la hiérarchisation des enjeux RSE pour LNA Santé.

Globalement, la matrice de matérialité ne révèle pas d'importante différence de perception entre les parties prenantes & le Groupe quant à l'importance des enjeux : ils restent proches de la diagonale, ce qui indique une vision relativement partagée, atout pour fédérer.



3.1.2.3. LES 7 ENJEUX RSE DU GROUPE

En 2019, LNA Santé a choisi de concentrer ses efforts sur les 7 enjeux matériels identifiés comme étant prioritaires pour LNA Santé. De nature transversale, ces enjeux s'alignent naturellement sous les 5 piliers RSE du Groupe.

1. La bienveillance et la qualité des soins

- ♦ **Enjeu #1 : Bienveillance des patients, résidents et aidants et qualité des soins.** L'enjeu de la bienveillance, du « prendre soin » et du respect des personnes est au cœur des valeurs du Groupe. Il est tourné vers les patients et les résidents qui y séjournent mais aussi les collaborateurs qui y travaillent.
- ♦ **Enjeu #2 : Qualité et gestion des risques.** Cet enjeu est lié à la qualité du service et à la sécurité des établissements du Groupe. Il s'agit de diminuer le risque d'événements indésirables pour le patient/résident, et de limiter la gravité de leurs conséquences, qu'il s'agisse de risques causés par des conditions matérielles défectueuses (équipements inadaptés, insuffisants ou dégradés), des problèmes d'organisation (mauvaise coordination d'équipe, traçabilité alimentaire et prise en charge médicamenteuse), une prise en charge inadaptée ou des facteurs externes mal anticipés (événements climatiques extrêmes par exemple).

2. Le bien-être des professionnels

- ♦ **Enjeu #3 : Conditions d'emploi et de travail.** Dans un secteur où les conditions de travail sont complexes et parfois difficiles (contraintes physiques, risques infectieux, décès du résident, souffrance des patients...), l'enjeu est de proposer un environnement de travail attractif et bienveillant.

- ♦ **Enjeu #4 : Implication et développement des compétences.** L'enjeu pour le Groupe est de repenser les pratiques managériales selon des méthodes agiles pour s'adapter plus vite aux évolutions de la société. Il suppose une implication forte des collaborateurs et une amélioration du niveau de qualification interne.

3. Les dynamiques territoriales

- ♦ **Enjeu #5 : Implication et ancrage territorial.** L'enjeu pour le Groupe est de développer des solutions de proximité, pour adapter l'offre de service aux spécificités et aux besoins locaux. Il s'agit également d'améliorer la répartition territoriale des offres sanitaires et médico-sociales, de créer du lien social localement, de contribuer à l'économie locale et d'être un lieu de ressources pour le territoire.

4. Contribution à la transition écologique

- ♦ **Enjeu #6 : Climat et gestion économe des ressources.** Cet enjeu prend en considération l'ensemble des flux générés par le Groupe (déchets, eau, énergie), avec un triple objectif : préserver l'environnement, réduire les consommations/coûts et anticiper la réglementation.

5. La performance, l'innovation et l'éthique

- ♦ **Enjeu #7 : Prospective et innovation santé.** L'enjeu est d'anticiper les besoins et d'améliorer la prise en charge des patients/résidents (bien-être, information, prévention, soins ou accompagnement du patient), mais aussi d'anticiper les évolutions de marchés et de la réglementation.

Les enjeux RSE de LNA Santé s'inscrivent également dans un contexte international, en particulier en lien avec les dix-sept objectifs de développement durable (ODD) qui ont été adoptés par l'ONU en 2015. LNA Santé a décidé d'être en phase avec ces enjeux mondiaux, et de contribuer pleinement à l'atteinte des objectifs suivants :

- ◆ objectif 3. Bonne santé & bien-être ;
- ◆ objectif 8. Travail décent & croissance économique ;
- ◆ objectif 11. Villes et communautés durables ;
- ◆ objectif 13. Lutte contre les changements climatiques ;
- ◆ objectif 17. Partenariats pour la réalisation des objectifs.

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

- ◆ objectif 4. Éducation de qualité ;
- ◆ objectif 5. Égalité entre les sexes ;
- ◆ objectif 7. Énergies propres et d'un coût abordable ;
- ◆ objectif 9. Industrie, innovation et infrastructure ;

- ◆ objectif 10. Inégalités réduites ;
- ◆ objectif 12. Consommation et production responsables ;
- ◆ objectif 15. Vie terrestre.

3.1.2.4. LES RISQUES ET LES OPPORTUNITÉS EXTRA-FINANCIERS

Pour chacun de ses enjeux, le comité de pilotage RSE a mené une réflexion sur les risques que constituerait un manque de performance sur cet aspect de responsabilité sociétale, ou au contraire à l'opportunité d'anticiper. Ces risques/opportunités extra-financiers rejoignent et alimentent in fine les risques financiers. En élargissant la compréhension de la causalité de ces risques, cette analyse permet de mieux assumer la responsabilité du Groupe à les maîtriser.

Dans le cadre de la démarche de gestion des risques et de l'approche RSE, LNA Santé a extrait parmi les risques les plus significatifs ceux ayant des conséquences graves en matière sociale, sociétale et environnementale. Ces risques doivent également être rapportés à ceux présentés au sein de la partie 2.2 Facteurs de risques.

Piliers RSE	Risques RSE prioritaire	Description	Politiques mises en œuvre
La bienveillance et la qualité des soins	Risques épidémiques et infectieux		
	Risques liés à la prise en soin des patients/ résidents (bienveillance)	Cf. Facteurs de risques	Politique médicale qualité et gestion des risques
	Risques liés à la prise en charge médicale et médicamenteuse		Cf. 3.2.2. Qualité et gestion des risques
	Risques liés à la sécurité sanitaire alimentaire		
Le bien-être des professionnels	Risques de pénurie de personnel notamment soignant	Cf. Facteurs de risques	Politiques RH 3.3.1.3. Une politique de rémunération valorisant l'implication 3.3.3. Implication et développement des compétences
	Risques psychosociaux et de pénibilité au travail	Cf. Facteurs de risques	Politiques RH 3.3.1.4. Une attention particulière à la Santé 3.3.1.5. Une culture de la prévention des risques professionnels 3.3.2.2. Un Groupe en faveur de la qualité de vie au travail
	Risques liés à l'intégrité physique des occupants et utilisateurs des bâtiments	Cf. Facteurs de risques	Cf. 3.2.2. Qualité et gestion des risques
	Risques de discrimination	Cf. infra	Politiques RH 3.3.1.7. Une culture de l'ouverture et de la diversité 3.3.2.2. Un Groupe en faveur de la qualité de vie au travail
Contribution à la transition écologique	Risques liés au changement climatique	Cf. infra	3.5.5. Lutte et mesure d'adaptation au changement climatique
	Risques environnementaux relatifs à la gestion des déchets		3.5.1. Climat et gestion économe des ressources
	Risques environnementaux relatifs au gaspillage alimentaire	Cf. infra Risques environnementaux	3.5.1. Climat et gestion économe des ressources
Performance, innovation et éthiques	Risques environnementaux relatifs aux consommations énergétiques et à la réduction de l'empreinte environnementale		3.5.1. Climat et gestion économe des ressources 3.5.4. Utilisation durable des ressources
	Corruption, fraude et éthique des affaires	Cf. infra	3.6.2. Éthique

Risques de discrimination

Description du risque

L'enjeu consiste à accueillir et cultiver la diversité au sein du Groupe, dans le respect des droits humains, et à interdire toute forme de discrimination (culturelle, religieuse, sexuelle, politique, envers les travailleurs handicapés...) ainsi que tout comportement portant atteinte à la dignité des individus.

Le principe étant que les décisions doivent être prises en fonction de critères professionnels et non sur des considérations d'ordre personnel, fondées sur des éléments extérieurs au travail.

Moyens de maîtrise

La grande diversité des équipes LNA Santé, est une force rassemblée autour d'une mission commune. Soigner et prendre soin, et de valeurs partagées (respect, confiance, sens du service, engagement et esprit d'initiative).

LNA Santé est attentive à :

- ◆ assurer les principes de non-discrimination et de neutralité ;
- ◆ mieux équilibrer la représentation entre hommes et femmes ;
- ◆ sensibiliser les équipes sur le handicap.

Risques liés aux changements climatiques

Description du risque

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

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

Les activités de LNA Santé étant implantées en France et en Belgique, son impact reste limité.

Moyens de maîtrise

Néanmoins le Groupe a anticipé ces contraintes climatiques en intégrant depuis une quinzaine d'années dans son cahier des charges immobilier, les dispositifs techniques permettant de limiter les effets de l'augmentation des températures. Les immeubles sont conçus avec une isolation thermique performante et des protections solaires, permettant d'éviter à la chaleur de rentrer à l'intérieur du bâtiment. Par ailleurs, le Groupe met en œuvre sur les menuiseries extérieures des chambres des brise-soleil occultant (BSO) visant à limiter l'apport de chaleur. Enfin, à l'intérieur des bâtiments, les salons d'unité dans les EHPAD, les plateaux de rééducation dans les SSR et les restaurants dans les établissements sont des pièces rafraîchies, voire climatisées pour certaines. Le cahier des charges immobilier prévoit aussi que les chambres des établissements les plus exposés aux fortes températures soient climatisées. Une alternative consistant à rafraîchir ou climatiser les circulations peut également être mise en œuvre.

Outre l'adaptation des ensembles immobiliers aux besoins d'exploitation, la direction médicale qualité et gestion des risques déploie des procédures et protocoles dans les établissements du Groupe afin d'assurer la sécurité des résidents et des patients.

Ainsi, chaque établissement du Groupe a élaboré un plan bleu (EHPAD) ou plan blanc (établissement sanitaire) conforme à la réglementation. Y sont décrites non seulement les actions de prévention à mettre en œuvre dans plusieurs situations mais aussi les conduites à tenir systématiquement si ces situations non désirées se produisent, notamment en cas de canicule intense sur un territoire nécessitant des mesures sanitaires spécifiques (passage en orange ou en rouge sur la carte de vigilance météorologique). À noter que chaque établissement y a inséré son plan de continuité d'activité lui permettant d'assurer une qualité de prise en charge constante en toutes circonstances.

Risques environnementaux

Description du risque

LNA Santé se doit d'être attentif aux risques environnementaux liés à son activité et à leurs effets dommageables au sein des territoires. Le Groupe a déterminé les enjeux environnementaux prioritaires pour ses activités :

- ◆ l'efficacité énergétique ;
- ◆ la réduction du gaspillage alimentaire ;
- ◆ le tri des déchets.

Le non-respect des réglementations en vigueur en matière d'environnement pourrait impacter la réputation du Groupe.

Moyens de maîtrise

Les moyens de maîtrise liés aux risques environnementaux sont décrits au sein du paragraphe 3.5.1. Climat et gestion économe des ressources du présent document.

Risque de Corruption, fraude et éthique des affaires

Description du risque

Le Groupe est soumis à la réglementation liée à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (loi dite « Sapin 2 »). Le Groupe se doit d'être également vigilant aux risques de fraude recouvrant les actes malhonnêtes ou frauduleux tels que le vol, le recel, l'escroquerie, et le faux et l'usage de faux.

La survenance d'une situation de corruption active ou passive et la fraude pourraient entraîner des poursuites et des sanctions financières, mais également pourraient nuire à l'image du Groupe LNA Santé.

Moyens de maîtrise

Les moyens de maîtrise liés aux risques de non-conformité à la loi anti-corruption sont mentionnés au sein du paragraphe 3.6.2. Éthique du présent document.

Par ailleurs, le Groupe a mis en place un système préventif et une politique de contrôles permanents afin d'encadrer les risques de fraude au moyen notamment des mesures suivantes :

- ◆ stricte séparation des fonctions opérationnelles (engagement) et des fonctions administratives (enregistrement et paiement) ;
- ◆ procédures internes tenues à jour précisant les rôles et les responsabilités des acteurs ;
- ◆ circuit d'engagement et de signature formalisé et obligatoire ;
- ◆ délégations de pouvoirs et de responsabilités établies dans le cadre d'une chaîne à tous les niveaux de l'organisation ;
- ◆ chaîne de règlement et de paiement centralisé au siège ;
- ◆ mode de paiement : le virement est la règle et le chèque est l'exception ;
- ◆ pouvoir bancaire en établissement : émission de chèques uniquement par les directeurs d'établissement pour les petites dépenses locales ne pouvant, en aucun cas, dépasser 5 000 euros ;
- ◆ transmission systématique des justificatifs de dépenses engagées par les services opérationnels ;
- ◆ création et administration de référentiels uniques (comptes fournisseurs) ;
- ◆ stricte séparation des tâches : création/modification des coordonnées bancaires tiers et validation des coordonnées bancaires tiers effectuées par des personnes différentes ;
- ◆ contre-appel téléphonique obligatoire pour les créations ou modifications des coordonnées bancaires d'un certain nombre de tiers ;
- ◆ existence d'états de contrôle simples et efficaces et de rituels de contrôle ;
- ◆ information régulière des équipes administratives sur le risque de fraude effectuée par le responsable de fraude, qui joue un rôle d'animateur du processus de prévention en association avec le responsable de la sécurité du système d'information et les services concernés de la direction financière ;
- ◆ réalisation de plan de tests et de vérifications dans le cadre de la préparation de la revue des comptes annuels en lien avec les Commissaires aux comptes.

Tout système de contrôle aussi efficace soit-il ne peut fournir qu'une assurance raisonnable et non absolue, dans la mesure où il doit être rentable (les contrôles internes nécessaires sont choisis en comparant les coûts pour l'organisation aux avantages attendus) et comporte des limitations intrinsèques (comme la prise de décision erronée, l'erreur humaine, la dérogation aux règles de contrôle par la direction et la collusion).

3.2. PILIER 1 – BIENTRAITANCE ET QUALITÉ DES SOINS

Les enjeux de santé publique en France, auxquels les établissements de LNA Santé doivent répondre, sont majeurs : augmentation des maladies chroniques, prévalence des maladies neurodégénératives, progrès des techniques médicales et virage ambulatoire, accentuation du vieillissement de la population (1 personne sur 3 aura plus de 60 ans en 2035, l'espérance de vie passera de 81 ans à 86 ans en 2050, la maladie d'Alzheimer touche 1,2 million de personnes et 250 000 nouveaux cas chaque année), augmentation du risque épidémique (propagation de virus et autres pathogènes).

LNA Santé a fait le choix depuis l'origine d'une très grande médicalisation et spécialisation de ses établissements pour pouvoir accueillir et gérer la grande dépendance physique et psychique, les maladies chroniques et accidents de la vie. Le projet

de soins est une composante essentielle de la prise en charge et associe également les praticiens libéraux (médecins traitants, kinésithérapeutes, laboratoire, radiologie et orthophonie).

L'équipe pluridisciplinaire médicale et soins coordonne la mise en œuvre du projet de soins du résident ou patient. Afin de proposer un accompagnement adapté à l'évolution de l'état de santé du résident ou patient, l'établissement travaille également avec des professionnels libéraux : le médecin traitant, des professionnels paramédicaux (kiné, orthophoniste...) et la filière de soins gériatrique du territoire (Hôpital à Domicile (HAD), équipes mobiles et la filière de soins notamment gériatriques, services d'urgence, les réseaux...).

Dans ce contexte, la démarche Bientraitance ainsi que le déploiement de la politique Médicale, Qualité et Gestion des risques prennent tout leur sens.

3

3.2.1. La bientraitance des patients & résidents et la qualité des soins (Enjeu #1)

La bientraitance est décrite comme le respect de la personne, de son intégrité et de sa liberté. Enjeu majeur et indissociable des valeurs du Groupe (respect, sens du service, confiance, esprit d'initiative et engagement), la démarche Bientraitance de LNA Santé constitue le véritable fil conducteur du projet de l'entreprise. Elle s'adresse à tous ceux qui font la vie d'un établissement :

- ◆ les patients et les résidents qui y séjournent ;
- ◆ les familles et les aidants, ceux qui accompagnent au quotidien un proche en situation de maladie et de dépendance ;
- ◆ mais aussi les collaborateurs qui y travaillent, selon le principe de « symétrie des attentions ».

L'ambition LNA Santé

Placer la personne, que ce soit le patient ou le résident, le professionnel mais aussi l'aidant au cœur du dispositif d'accompagnement. LNA Santé va beaucoup plus loin que les obligations légales en ce qui concerne la bientraitance, car elle est considérée comme le cœur de métier de chacun des professionnels du Groupe. Cette ambition forte impose un travail de tous les instants, une remise en question permanente des pratiques ainsi qu'une grande humilité.

Cette démarche se décline en :

- ◆ une formation spécifique, « Bientraitance, une éthique partagée », dispensée par des philosophes et des thérapeutes du groupe par l'école interne LNA Formation ;
- ◆ la nomination au sein de chaque établissement d'ambassadeurs Bientraitance ;
- ◆ la création de comités bientraitance dans chacun des établissements, animés par les ambassadeurs Bientraitance. Ils réunissent des professionnels du groupe issus de tous les métiers qui se réunissent régulièrement afin d'améliorer les pratiques de chacun ;
- ◆ un séminaire Bientraitance, qui regroupe pendant deux jours les ambassadeurs des établissements.

Au fil des années, l'accompagnement des patients et des résidents a trouvé un nouvel enjeu : celui des aidants. Cette préoccupation est devenue un réel enjeu de santé publique au fur et à mesure de la transformation de l'offre de soin de ces dernières années.

Action prioritaire

Action en faveur des aidants

Prenant acte du souhait des personnes âgées de vieillir le plus longtemps possible à domicile, les pouvoirs publics ont favorisé le développement de solutions d'appui au domicile et une médicalisation accrue des EHPAD. Aujourd'hui, on considère que près de 50 % des personnes âgées très dépendantes sont à domicile, une part très importante d'entre elles le peuvent parce qu'accompagnées par un aidant - souvent un conjoint lui-même âgé.

En octobre 2019, le Premier ministre a lancé la stratégie de mobilisation et de soutien en faveur des aidants. En France, 8 à 11 millions de personnes soutiennent un proche en perte d'autonomie pour des raisons liées à l'âge, au handicap, à une maladie chronique ou invalidante. La mise en place d'une stratégie de mobilisation et de soutien des aidants est donc plus que nécessaire afin de reconnaître le rôle des proches aidants mais aussi d'améliorer leur qualité de vie.

Conscient des difficultés quotidiennes rencontrées par les proches lorsqu'ils soutiennent un membre de leur famille malade ou dépendant, LNA Santé se mobilise pour les accompagner. Après le déploiement de la démarche Bientraitance (initialement développée pour le patient et résident) en faveur du collaborateur selon le principe de la symétrie des attentions, LNA Santé va encore plus loin en étendant la démarche aux aidants, qui font partie intégrante de la vie des établissements. Soutenir les aidants est une autre manière de prendre soin des résidents et des patients. Les établissements sanitaires et médico-sociaux participent à cette évolution et la soutiennent en mettant en œuvre des dispositifs divers tels que :

- ◆ l'hébergement temporaire, accueil de jour, plateforme d'accompagnement ;
- ◆ de nombreuses initiatives « libres » (non soumises à autorisation) et très variées selon les établissements : Cafés Philo®, accueil de proximité pour le repas et/ou l'animation, activités intergénérationnelles, etc. ;
- ◆ l'ouverture des comités bientraitance aux familles ou aidants.

Objectifs & indicateurs de suivi

Objectif	Indicateur de suivi	2019	2018
Poursuivre le déploiement de la démarche Bientraitance	% comités bientraitance mis en place au sein des établissements	68 %	52 %
	Nombre de personnes présentes au séminaire Bientraitance	70	80
	Nombre de personnes ayant suivi la formation Bientraitance	388	524
	% établissements ayant conduit au moins une action en faveur des aidants	52 %	-

Résultats

L'ouverture de la démarche Bientraitance aux aidants a permis de développer une vision globale et complète de l'expérience du patient et/ou résident en prenant en compte l'ensemble de son écosystème relationnel, depuis sa famille jusqu'aux professionnels de santé qui l'accompagnent.

Les comités Bientraitance

En 2019, près de 70 % des établissements LNA Santé ont mis en place un comité bientraitance. Dans certains cas, le comité s'est ouvert également aux aidants et aux familles afin de les intégrer pleinement dans la démarche.

Le séminaire Bientraitance

Dans la partie médico-sociale, le séminaire Bientraitance a également ouvert ses portes aux familles pour croiser les regards et partager leurs retours d'expérience sur l'entrée de leurs parents dans les résidences. La richesse de ces échanges permet de faire évoluer la perspective du Groupe et de constamment améliorer la démarche de soin et de prendre soin.

La formation Bientraitance

En confiant la construction des modules et leur animation à 80 professionnels d'établissements devenus formateurs internes, LNA Santé a développé la formation Bientraitance grâce aux expériences et talents d'équipes des établissements et du siège. Elle s'adresse à tous les salariés d'un établissement, soignants et non soignants.

Le regard attentif et passionné d'intervenants philosophes permet une prise de conscience et un questionnement sur les pratiques et la prise de recul nécessaires à la compréhension et à l'acquisition des principes et pratiques de bientraitance.

L'ensemble du programme s'appuie sur l'intelligence et l'humanité de chaque professionnel. En effet, LNA Santé a la conviction que c'est d'abord par la considération et la reconnaissance de chaque salarié que l'on rend possible le fait d'être un acteur de bientraitance.

Les actions en faveur des aidants

2019 a aussi été l'année de la multiplication des initiatives en direction des aidants. Les dispositifs se développent, ils sont nombreux et variés au sein des établissements.



Exemple d'initiative : Un nid « itinérant » pour les aidants

Les personnes qui consacrent beaucoup de leur temps à un proche malade sont nombreuses à arrêter de prendre soin d'elles. Le Nid des aidants 77, plateforme de répit (PFR) créée par LNA Santé et rattachée à la Résidence de La Meulière de la Marne, les aide à soulager leur quotidien.

En 2019, 70 aidants ont été accompagnés par la PFR Le nid des aidants 77. Celle-ci a été créée en 2018 en réponse à un appel à projets de l'Agence Régionale de Santé d'Île-de-France pour accompagner les aidants de personnes atteintes de maladies neurodégénératives, en perte d'autonomie ou en situation de handicap. Elle couvre un vaste secteur géographique et pas moins de 140 communes. «*Nous avons tout de suite réfléchi à un fonctionnement en itinérance pour faciliter l'accès, surtout pour les aidants qui habitent en milieu rural. Nous avons donc scindé le département en quatre zones et nous proposons chaque jour de la semaine une activité dans l'un de ces secteurs.*» Les activités s'effectuent, la plupart du temps, dans des salles mises à disposition par les mairies ou les CCAS.

Des formations en partenariat avec le milieu associatif

En lien avec plusieurs associations, la PFR Le nid des aidants 77 propose également des formations sur des thématiques spécifiques pour faciliter le quotidien des aidants. Elle met ainsi à disposition six modules de trois heures, animés par l'Association Française des Aidants sur des sujets tels que la posture de l'aidant, trouver sa place avec les professionnels, etc. «*En 2020, nous proposerons également des formations avec France Alzheimer, car il y a une demande très forte des aidants confrontés à cette maladie. Et nous aimerions aussi organiser avec cette association un ou plusieurs séjours de répit, de trois à quatre jours, pour le couple aidant-aidé.*»

Un pôle « Ressources »

En France, il existe de multiples aides en direction des aidants. Malheureusement, elles sont souvent méconnues ou mal utilisées. La PFR LNA Santé de La Meulière joue un rôle essentiel pour favoriser l'accès des proches à l'information. Comme l'explique Fabienne Chauvin : «*Plus le territoire est grand, plus c'est complexe. Je suis donc en lien avec les centres communaux d'Action Sociales, la MAIA portée par le réseau (bientôt DAC, Dispositif d'Appui à la Coordination), les pôles autonomie territoriaux (PAT), les maisons des solidarités, le Conseil Départemental, les associations du secteur. Cela me permet d'orienter les aidants vers les bonnes structures. Le Nid des aidants 77 devient, de fait, un véritable pôle Ressources.*»

Ces dispositifs agissent comme des solutions de répit pour les aidants qui peuvent retrouver du temps pour eux-mêmes et un accompagnement attentif. Ce mouvement dessine un futur dans lequel les établissements – et parmi eux les EHPAD – deviendront de véritables pôles d'appui à l'accompagnement à domicile du patient et, par extension, de l'aidant.

Prochaines étapes

L'intention pour 2020 est de multiplier ces initiatives tout en réfléchissant au meilleur moyen de mesurer l'évolution du niveau de bientraitance des établissements afin de pouvoir évaluer concrètement et dans la mesure du possible l'impact de la démarche.

Une équipe ressource s'est mise en place pour soutenir les comités bientraitance dans la durée.

3.2.2. La qualité et la gestion des risques (Enjeu #2)

Cet enjeu est lié à la qualité du service et à la sécurité des établissements du Groupe. Il s'agit de diminuer le risque d'événements indésirables pour le patient/résident, et de limiter la gravité de leurs conséquences.

L'ambition LNA Santé

Être un acteur novateur sur les enjeux de sécurité liés à l'activité du Groupe.

Action prioritaire

Déploiement de la politique Médicale, Qualité et Gestion des risques

Révisée en 2019, la politique Qualité et Risques est garante au quotidien de la mise en œuvre de la mission de LNA Santé dans le respect de ses valeurs et des politiques de santé publiques. Les axes directeurs sont :

- ◆ accompagner une organisation efficiente basée sur une approche préventive de la gestion des risques et des collaborateurs engagés dans sa mise en œuvre ;
- ◆ conduire une démarche d'évaluation et d'amélioration continue pour garantir un fonctionnement maîtrisé au quotidien et satisfaire les parties prenantes ;
- ◆ donner du sens et pérenniser l'esprit de Bientraitance chez les collaborateurs en veillant à encourager les résidents et les patients à être acteurs de leurs parcours de soins ;

- ◆ veiller à la prise en compte des besoins des patients/résidents pour proposer des offres de services les plus adaptées à la singularité de chacun, tout en assurant la qualité du lien avec les collaborateurs, signe d'une relation client réussie ;
- ◆ développer une culture de l'innovation pour améliorer et sécuriser l'accompagnement des patients/résidents en s'adaptant à leurs attentes et aux évolutions sociétales ;
- ◆ respecter les droits du résident et du patient au cours de son parcours de soins tout en garantissant la mise en œuvre des recommandations de bonnes pratiques et des exigences réglementaires du secteur d'activité.

Le principe d'amélioration continue est assuré par des démarches d'évaluation, de suivi d'indicateurs de pilotage, de mesures de la satisfaction régulières et une culture du retour d'expérience des événements indésirables et des dysfonctionnements.

Objectifs 2019 & indicateurs de suivi

Objectif	Indicateur de suivi	2019	2018
Poursuivre le déploiement de la culture sécurité par des actions sur l'ensemble des établissements	Note obtenue à la visite de certification HAS	Niveau A 56 % Niveau B 44 %	Niveau A 56 % Niveau B 39 % Obligation d'amélioration 6 %
	Résultats audit interne de fonctionnement	Voir tableau ci-dessous	
	Part d'établissements organisant la semaine de prévention	70 %	69 %

Résultats

Note obtenue à la visite de certification HAS

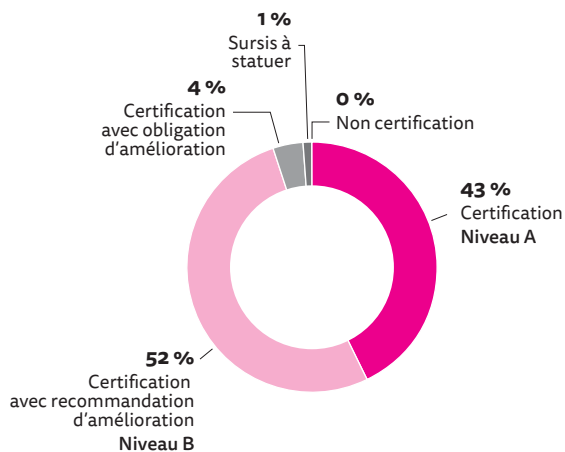
Le secteur sanitaire appuie sa démarche qualité sur le référentiel national de la HAS (de 2010). L'ensemble des établissements passe une visite de certification tous les 4 à 6 ans (suivant les résultats de la précédente visite). Les auditeurs internes réalisent des audits

croisés. C'est-à-dire que des professionnels d'établissement, qui ont suivi une formation de 3 jours à l'audit (responsable qualité, direction des soins, direction d'établissement, pharmaciens...) auditent d'autres établissements, ce qui favorise la cohésion inter-établissements et le partage de bonnes pratiques.

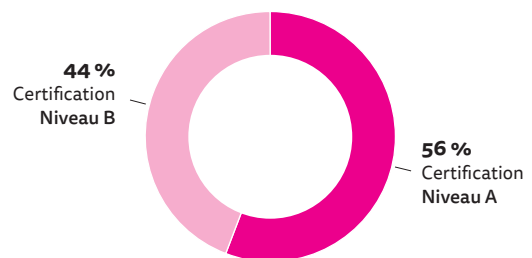
INDICATEUR, NOTE OBTENUE À LA VISITE DE CERTIFICATION HAS

Les résultats 2019 des établissements SSR du Groupe à la certification V2014 comparés aux résultats nationaux sont les suivants :

Répartition nationale*



Niveau de certification du groupe LNA Santé



Résultats audit interne de fonctionnement

Le secteur médico-social, quant à lui, s'appuie sur le référentiel interne GPS (Guide Pratique du Succès), véritable boîte à outils pour mettre en œuvre le projet d'entreprise LNA Santé et les recommandations de l'HAS. Créé en 2010 et mis à jour en août 2017,

il est le résultat d'une réflexion collective pluridisciplinaire impliquant un groupe de directions LNA Santé et la DMQR. Il comporte 67 caractéristiques et formalise les différentes exigences LNA Santé en termes de fonctionnement attendu des EHPAD du Groupe. Il identifie des exigences incontournables à

* Résultats nationaux établis sur 2 432 établissements

satisfaisant par tous les établissements et d'autres facultatives car dépendantes de l'environnement de l'établissement. Des audits de fonctionnement pilotés par la DMQR sont réalisés par des auditeurs internes (issus du siège et des différents services) chaque année dans tous les établissements médico-sociaux LNA Santé sur la base des exigences du GPS. Ils donnent lieu à un compte rendu proposant des actions correctives pour toutes les non-conformités détectées.

En 2019, LNA Santé a déployé un logiciel qualité et gestion des risques dans tous les établissements disposant d'un référent Qualité (84 %). Ce logiciel est paramétré selon la cartographie des processus élaborée en 2018. La grille d'audit de fonctionnement a été revue en présentant les résultats par processus et en rajoutant des nouveaux critères, notamment sur la traçabilité du dossier patient informatisé (DPI) et l'accueil de jour. La consolidation des résultats étant réalisée différemment et les critères étant évalués selon une échelle plus exigeante, la moyenne du Groupe a mécaniquement baissé par rapport à l'année précédente.

INDICATEUR, SCORE DES AUDITS INTERNES DE FONCTIONNEMENT

	2019	2018	2017
Taux de couverture	79 %	98 %	51 %
Score global	74	80	85



FOCUS « Culture sécurité »

En 2019, LNA Santé a mis l'accent sur la « Culture sécurité », élément essentiel de la politique Médicale, Qualité et Gestion des risques. La formation permanente est une exigence du Groupe pour maintenir un niveau de maturité constant malgré le départ et l'arrivée de nouveaux collaborateurs. La culture sécurité passe par le signalement des événements indésirables, l'analyse du problème pour le comprendre, des actions correctives et enfin les retours d'expérience pour en tirer des enseignements. Au-delà de la formation continue, la semaine de la prévention est un des temps forts de la culture sécurité.

La semaine de la prévention des risques

Cette semaine a pour objectif de promouvoir l'appropriation par chaque professionnel de son rôle d'acteur de la prévention des risques quelle que soit sa fonction.

Pour la 5^e année consécutive, les Référents Qualité établissement et régionaux pilotés par les 2 coordinatrices Qualité Sanitaire et Médico-Social, ont organisé la semaine de la prévention des risques du 18 au 29 novembre 2019.

L'ensemble des professionnels des établissements testent leurs connaissances autour du jeu « NO RISK » (le « Trivial Pursuit » LNA Santé) sur des thématiques telles que le circuit du médicament, le risque infectieux, les risques professionnels, les droits des patients/résidents, les soins palliatifs...

Lancement de la première enquête culture sécurité à destination des professionnels.

La culture sécurité est un ensemble de manières de faire et de penser, partagées par les professionnels et qui contribuent à la sécurité du patient/résident. La nouvelle politique Qualité et Gestion des risques met l'accent sur l'engagement des collaborateurs en matière de prévention des risques. Aussi, pour la première fois, le Groupe LNA Santé a lancé une enquête culture sécurité à destination des professionnels afin d'évaluer la maturité de la culture sécurité dans les établissements du Groupe.

	Sanitaire	MS	Total
Nombre de répondants	393	841	1 234
Nombre de salariés			5 441
Taux de retour			23 %

Les participants ont répondu de manière anonyme. Le niveau est assez satisfaisant. Plutôt satisfaits de la communication, les participants déclarent savoir accéder aux documents qualité, signaler un événement indésirable et se sentent libres de réagir et d'échanger sur un dysfonctionnement de l'organisation pouvant avoir un impact sur le patient/résident. Ils sont plutôt satisfaits de la qualité de l'accompagnement proposé dans l'établissement où ils travaillent. L'axe de progrès se situe plutôt au niveau des informations communiquées au cours de leurs parcours d'intégration.

Prochaines étapes

Pour 2020, le groupe a prévu les étapes suivantes :

- ◆ de déployer le management de la qualité au sein des EHPAD, et de le consolider dans le secteur sanitaire,
- ◆ d'automatiser des tableaux de bord pour faciliter le pilotage des démarches qualité,
- ◆ débiter la formalisation des guides utilisateurs sur les bonnes pratiques des Dossiers Patients Informatisés.

3.3. PILIER 2 – BIEN-ÊTRE DES PROFESSIONNELS

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

3.3.1. Le portrait des collaborateurs et de la politique RH du Groupe

3.3.1.1. DES ÉQUIPES JEUNES ET MAJORITAIREMENT FÉMININES

Les établissements de LNA Santé, qu'ils soient EHPAD, clinique SSR, HAD, clinique psychiatrique, centre de santé ou siège sont des acteurs économiques locaux très ancrés, créateurs d'emplois stables et non dé-localisables. Les besoins en accompagnement et en soins qui s'intensifient d'année en année, du fait de l'évolution démographique et sociétale, offrent une vision à long terme et de réelles perspectives de carrières.

La très grande majorité des effectifs est située en France, particulièrement en région Ile de France et en région Pays de la Loire. Le Groupe renforce également ses effectifs sur les autres territoires d'implantation par une politique d'emploi active.

Régions	Effectifs au 31/12/2019	Effectif au 31/12/2018	Variation en %
Auvergne/Rhône-Alpes	353	346	2,0 %
Bretagne	561	475	18,1 %
Centre/Val-de-Loire	693	669	3,6 %
Hauts-de-France	256	253	1,2 %
Île-de-France	1 872	1 753	6,8 %
Normandie	128	121	5,8 %
Nouvelle-Aquitaine	439	360	21,9 %
Occitanie	155	134	15,7 %
Pays de la Loire	887	786	12,8 %
Provence-Alpes-Côte d'Azur	846	843	0,4 %
Sous-total France	6 190	5 740	7,8 %
Sous-total Belgique	470	462	1,7 %
TOTAL	6 660	6 202	7,4 %

Avec 83 % de femmes au 31 décembre 2019, les équipes du Groupe sont majoritairement féminines. Particulièrement jeunes, les collaborateurs de moins de 35 ans représentent quant à eux 41,7 % contre 3,5 % pour les plus de 60 ans.

En %	Féminin	Masculin	Total
- de 26 ans	10,7 %	1,5 %	12,3 %
26 à 35 ans	24,8 %	4,6 %	29,4 %
36 à 45 ans	19,9 %	4,3 %	24,2 %
46 à 55 ans	18,7 %	3,8 %	22,5 %
56 à 60 ans	6,5 %	1,5 %	8,1 %
+ de 60 ans	2,4 %	1,2 %	3,5 %
TOTAL	83,0 %	17,0 %	100,0 %

3.3.1.2. UN SECTEUR PORTEUR MAIS EN PÉNURIE DE PROFESSIONNELS

Riche d'une centaine de métiers dans les filières soignantes, hôtelières, administratives et services techniques, le Groupe recherche en permanence du personnel qualifié, et ce dans un contexte de pénurie de personnel sur certaines fonctions (aides-soignants, kinésithérapeutes notamment).

Recrutements en CDI (personnes physiques)	2019		2018	
	Effectifs	En %	Effectifs	En %
Filière « administratif et services techniques »	179	11,7 %	137	10,8 %
Filière « soignant »	997	64,9 %	796	62,6 %
Filière « hébergement et vie sociale »	360	23,4 %	339	26,7 %
TOTAL	1 536	100,0 %	1 272	100,0 %

Pour l'année 2019, les départs à l'initiative de l'employeur et des salariés s'analysent de la manière suivante :

Fins de contrats en CDI à l'initiative de l'Employeur	2019			2018		
	Licenciement	Mise à la retraite	Fin Période Essai	Licenciement	Mise à la retraite	Fin Période Essai
Filière administratif et services techniques	15		16	10		16
Filière soignant	120		53	109	1	60
Filière hébergement et vie sociale	78		41	92	1	34
Sous-totaux	213	-	110	211	2	110
TOTAL	323			323		

Fins de contrats en CDI à l'initiative du Salarié	2019			2018		
	Démission	Dép. retraite	Fin Période Essai	Démission	Dép. retraite	Fin Période Essai
Filière administratif et services techniques	59	6	16	37	10	9
Filière soignant	420	40	111	392	39	76
Filière hébergement et vie sociale	108	11	39	121	11	29
Sous-totaux	587	57	166	550	60	114
TOTAL	810			724		

1 446 sorties du périmètre sont comptabilisées sur l'exercice 2019 (dont 122 ruptures conventionnelles, 2 décès) ainsi que 189 transferts (mutations en interne incluant les fusions de sociétés).

Sur l'exercice 2018, il y avait eu 1 128 sorties du périmètre ainsi que 1 175 transferts : pour l'exercice 2019, le Groupe présente une création nette de 88 emplois.

Ces mouvements concernent les contrats CDI uniquement.

3.3.1.3. UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION VALORISANT L'IMPLICATION

La dynamique de la politique de rémunération chez LNA Santé depuis de nombreuses années valorise l'implication de chacun et le travail du collectif pour donner envie aux professionnels.

L'actionnariat salarié

Parce que les dirigeants de LNA Santé ont conçu le projet d'entreprise et la gouvernance de celle-ci comme une démarche collective depuis près de 30 ans, ils ont souhaité favoriser et développer l'actionnariat salarié.

Les dispositifs d'épargne salariale (intéressement et participation) permettent de :

- ◆ rétribuer la contribution et les efforts fournis par les équipes ;
- ◆ d'associer une grande partie des professionnels à assurer la pérennité du Groupe sur le long terme ; et de
- ◆ proposer au collaborateur de se constituer une épargne à moyen ou long terme.

À côté du fonds de placement Nobélia, ouvert à tous les salariés du Groupe en France, un véhicule entrepreneurial a été créé en 2011 dénommé Nobilise, société dédiée à accueillir le choix des cadres de LNA Santé désireux d'investir à titre personnel et indirectement dans le capital de la société LNA Santé. Nobilise est un dispositif d'actionnariat libre accessible à tous les cadres du Groupe LNA Santé. Les associés acquièrent des titres de Nobilise, société elle-même détentrice d'actions LNA Santé. En 2019, Nobilise réunit environ 90 managers aux côtés des dirigeants mandataires sociaux dans un schéma de gouvernance participatif.

Les différents accords encadrant le dispositif d'intéressement couvrent ainsi 97 % des effectifs du Groupe. Ainsi, en 2019, les fonds d'entreprise représentaient 41 % des placements.



TÉMOIGNAGES



Stéphane Bottiau,
Responsable
Qualité
Administrative
Siège LNA Santé

« Avec Nobilise, je m'inscris dans ce projet d'entreprise parce que **je crois en ses valeurs**. On appartient encore un peu plus au groupe. C'est agir à la fois pour LNA Santé et pour ses collaborateurs. C'est aussi un **investissement pour des projets de vie**. »



Juliette Masslet
du Blest,
Médecin
coordinateur
La Chezalière

« C'est un domaine inconnu pour la plupart d'entre nous (médecins) mais pourtant une **belle opportunité d'investir**. Cela motive pour fidéliser les collaborateurs, **on s'identifie dans cette gestion familiale**. Les résultats financiers sont intéressants pour par exemple préparer sa retraite ou pour investir. »



Julie Lavigne,
Directrice
des Jardins
de Leysotte

« Aux réunions Nobilise, nous avons une vision encore plus affinée, qui nous projette plus loin et permet d'avoir une **vision à plus long terme**. Je suis plus partie prenante de la mission LNA Santé. Rejoindre Nobilise, c'est **croire au modèle LNA** et croire en ceux qui le portent. »

La rémunération

Les dispositifs de rémunération collectifs et individuels incarnent la volonté du Groupe de développer les compétences et les qualités de chaque professionnel. Les possibilités d'évolution sont multiples : changer de métier, devenir formateur ou référent, évoluer vers un poste de management et/ou participer à des chantiers transversaux.

En euros	2019	2018	2017
Salaire médian	1 948	1 909	1 877

3.3.1.4. UNE ATTENTION PARTICULIÈRE À LA SANTÉ

Porter une attention particulière à la santé de ses professionnels est d'autant plus cohérent pour un Groupe dont le cœur de métier est le soin et le prendre soin.

L'ensemble des collaborateurs bénéficie aujourd'hui d'un régime de mutuelle et de prévoyance. Les garanties offertes sont régulièrement discutées dans le cadre du dialogue social afin de coller au mieux aux besoins des équipes.

En 2019, le Groupe a poursuivi l'utilisation de deux dispositifs qui contribuent très concrètement à accompagner les collaborateurs :

Médaviz

Chaque professionnel mais aussi son entourage peuvent accéder gratuitement à une plate-forme d'appel pour obtenir un avis médical gratuit, anonyme, instantané, 7 j/7 et 24 h/24. Différentes

spécialités peuvent être contactées (médecins généralistes et spécialistes, sages-femmes, psychologues) et par défaut un généraliste est toujours joignable.

Ce service peut ainsi permettre d'être rassuré sur une question médicale, d'éviter un rendez-vous inutile ou simplement d'être orienté en cas de doute. En 2019, une communication régulière a été menée et une application mise à disposition pour faciliter l'accès au service.

Prémanys

Le Groupe peut également proposer une prestation de « bilan professionnel » aux collaborateurs en arrêt maladie de longue durée ou récurrents qui souhaitent retravailler mais se posent des questions sur leur capacité à reprendre leur poste ou qui souhaitent entamer une reconversion professionnelle et être accompagnés dans cette démarche.

En pratique ce bilan prend la forme d'entretiens physiques ou à distance avec un conseiller pour un volume global de 10 h d'accompagnement sur une période de 3 mois.

Autre exemple de l'attention portée à la santé des collaborateurs et de leurs proches : le dispositif de don de jours de repos mis en place en 2017 sur le périmètre des EHPAD et de LNA ES. Il permet

également à un collaborateur dont l'enfant est gravement malade de bénéficier d'un geste de soutien de ses collègues pour passer du temps à son chevet. Le Groupe encourage cet élan de solidarité en offrant également un jour de repos supplémentaire chaque fois qu'un appel au don est initié.

3.3.1.5. UNE CULTURE DE LA PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS

Les professionnels du secteur sont particulièrement exposés aux risques liés à l'activité physique, la manutention des personnes et des charges représentant plus de la moitié des accidents du travail recensés. Dans ce contexte, la Prévention des Risques Professionnels est, depuis longtemps, une préoccupation majeure du Groupe.

Accidents du travail	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Équivalents en journées calendaires	11 982	12 011	-
Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt et des maladies professionnelles	48,86 pour un million d'heures travaillées	52,87 pour un million d'heures travaillées	65,40 pour un million d'heures travaillées
Taux de gravité	1,23 jour d'arrêts pour 1 000 heures travaillées	1,32 jour d'arrêts pour 1 000 heures travaillées	3 jours d'arrêts pour 1 000 heures travaillées

La démarche de LNA Santé est pilotée par une référente risques professionnels et portée par un encadrement pluridisciplinaire (DG, DRH, DMQR, PPSS, Immobilier...) et en lien avec les instances représentatives du personnel.

Elle se traduit notamment par :

- ◆ le déploiement du dispositif de formation interne axé sur la Prévention des Risques liés à l'Activité Physique ;
- ◆ des tests d'outils et de matériel innovants en COPIL innovation (comité pilote) ;
- ◆ un accompagnement privilégié des établissements en matière de risques psychosociaux.

3.3.1.6. UN DIALOGUE CONTINU AVEC LES PROFESSIONNELS

Des négociations régulières et constructives

LNA Santé entretient **un dialogue social ouvert, constructif et respectueux des valeurs qui fondent son identité** : respect, sens du service, confiance, esprit d'initiative et engagement.

De nombreux accords collectifs d'actions ont été signés au cours des dernières années sur le périmètre médico-social structuré en UES (Unité Économique et Sociale) comme sur le périmètre sanitaire.

Le statut collectif dont bénéficient les équipes s'appuie ainsi sur un ensemble d'accords qui sont progressivement négociés au sein des Sociétés du Groupe en fonction de la représentation du personnel dont elles sont dotées, de leur antériorité dans le Groupe et de leurs éventuelles spécificités :

- ◆ un accord social cadre ou un accord relatif au temps de travail qui encadre l'organisation de l'activité ;
- ◆ un ensemble d'accord ou plan en matière d'épargne salariale : participation, intéressement et plan d'épargne ;
- ◆ un accord ou plan d'action en faveur de la Qualité de Vie au travail et de la diversité incluant la dimension relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- ◆ un accord organisant la représentation du personnel au sein de l'entité.

Des négociations annuelles obligatoires (NAO) sont également engagées tous les ans dans les sociétés dotées de délégués syndicaux. Ce temps privilégié du dialogue social permet de définir les mesures sociales de l'année.

Au cours de l'année 2019, les négociations engagées sur les différents périmètres du Groupe ont abouti à la **signature de 23 accords collectifs ou avenants** :

- ◆ quatre accords de négociation annuelle obligatoire ;
- ◆ huit accords de versement de prime exceptionnelle de pouvoir d'achat ;
- ◆ sept accords ou avenant en matière d'épargne salariale ;
- ◆ deux accords ou avenant portant sur le statut social ;
- ◆ deux accords ou avenants sur la QVT et l'Égalité professionnelle.



Représentation du personnel

Instances représentatives

Progressivement déployées en 2018 et 2019 au fil des élections professionnelles, les nouvelles instances représentatives viennent modifier largement l'organisation précédente. Elles s'inscrivent dans le nouveau cadre réglementaire de la représentation du personnel issu des ordonnances du 22 septembre 2017.

La Groupe a en effet souhaité se saisir de cette évolution réglementaire pour repenser et négocier une organisation du dialogue social encore plus cohérente avec des notions clés de la culture d'entreprise de LNA Santé : la subsidiarité, la proximité, l'agilité et l'activité au cœur.

Différents niveaux de dialogue social ont ainsi été définis :

- ◆ le dialogue social de proximité qui s'appuie sur des représentants de proximité dans chaque établissement ;
- ◆ le dialogue social d'activité au niveau de l'activité ou de l'Unité Économique et Sociale (UES) : le comité social et économique permet un dialogue sur l'activité, son évolution, son organisation ;
- ◆ le dialogue social avec le comité social et économique central uniquement pour la Société LNA ES qui réunit plusieurs établissements aux activités différentes du secteur sanitaire.

L'articulation entre ces niveaux de dialogue social suit une logique de subsidiarité ce qui signifie que, sous réserve des informations et consultations relevant de la compétence d'une instance spécifique en application de la réglementation, les sujets sont d'abord évoqués et traités au plus près du terrain.

Cette nouvelle organisation accorde également une place particulière à la prévention des risques professionnels. Elle confie cette thématique aux représentants de proximité pour ce qui concerne les risques locaux tandis que les CSSCT (commission santé sécurité et conditions de travail) mises en place dans les CSE de plus de 300 collaborateurs contribuent à enrichir et diffuser la démarche sur l'ensemble du périmètre dans une logique d'amélioration continue.

Représentation au conseil d'administration

Le conseil d'administration de la SA LNA Santé compte aujourd'hui 1 membre issu des instances représentatives qui participe aux réunions avec voix consultative.

En 2018, un administrateur salarié a également été désigné au conseil d'administration. C'est un nouveau rôle qui permet d'ouvrir plus largement la Gouvernance aux collaborateurs. Il prend part aux échanges, participe aux délibérations et y apporte une vision métier, du terrain.

3.3.1.7. UNE CULTURE DE L'OUVERTURE ET DE LA DIVERSITÉ

La force des équipes chez LNA Santé, c'est une grande **diversité** (des métiers, des expertises, des régions, des origines...) rassemblée autour d'une mission commune (soigner et prendre soin) et de **valeurs partagées** (respect, confiance, sens du service, engagement et esprit d'initiative).

Le Groupe souhaite créer les conditions de la rencontre, de l'ouverture, de la mixité : journées métiers, formations, rencontres inter-établissements, accueil de stagiaires, partenariats multiples... La diversité expérimentée au quotidien par l'ensemble des professionnels est un moyen de continuer à partager une culture commune dans une entreprise qui grandit. Cette diversité s'exprime à travers différents axes d'actions du Groupe :

Assurer les principes de non-discrimination et de neutralité

Afin de favoriser la pérennité du vivre ensemble au sein de chaque établissement, LNA Santé assure son engagement sur les principes fondamentaux de non-discrimination et de neutralité, vis-à-vis des candidats à un emploi et des collaborateurs tout au long de l'exécution de leurs fonctions.

La non-discrimination à l'intérieur des établissements qui forment un creuset de diversités (économiques, sociales, de culture, d'éducation, d'origine, de religion, d'apparence physique...) constitue également un enjeu à adresser entre les collaborateurs mais surtout des clients envers les collaborateurs. Quand les barrières sont effacées par des maladies de type Alzheimer, le respect dû aux collaborateurs peut être mis à l'épreuve, en laissant apparaître toutes formes de rejet, de racisme notamment.

LNA Santé préfère parler de façon positive de diversité et d'inclusion pour lutter contre les idées reçues. C'est pourquoi le Journal RDV des équipes de fin 2019 a intégré une campagne interne sur les stéréotypes autour des métiers réputés féminins et masculins où quatre collaborateurs rappellent qu'on peut être brancardière, aide-soignant, maître de maison et cheffe de cuisine.

Mieux équilibrer la représentation entre hommes et femmes

Caractérisé par une forte féminisation de ses effectifs (cf. portrait des équipes), le travail du Groupe porte plus particulièrement sur un rééquilibrage entre la part des hommes et des femmes dans les effectifs afin de créer les conditions de mixité des équipes.

ET POURQUOI PAS ?



STOP
aux idées reçues!

3.3.2. Les conditions d'emploi et de travail (Enjeu #3)

3.3.2.1. UNE ORGANISATION DU TRAVAIL ÉQUILIBRÉE

Dans un secteur impliquant une présence sept jours sur sept, 24 heures sur 24 afin d'assurer la continuité de l'accompagnement des résidents et des patients, l'organisation du travail est un des leviers majeurs de la qualité de vie au travail des professionnels de LNA Santé.

Les différents types de plannings organisent le travail en journées de 7 heures ou 10 heures. L'objectif est de concilier et d'équilibrer au mieux la réglementation, les besoins du résident ou du patient afin d'assurer la qualité de leur prise en charge et des rythmes de travail soucieux du bien-être des collaborateurs.

Temps plein et temps partiel

L'attractivité des plannings proposés au sein des établissements repose également sur une limitation du recours au temps partiel :

Durée du travail (regroupement)	Effectif 2019	En %	Effectif 2018	En %
Temps plein	4 849	72,8 %	4 509	72,7 %
Temps partiel	1 811	27,2 %	1 693	27,3 %
TOTAL	6 660	100,0 %	6 202	100,0 %

Contrats à durée déterminée et intérim

La continuité de l'accompagnement des personnes accueillies au sein des établissements du Groupe nécessite par ailleurs un recours significatif aux contrats à durée déterminée. En effet, lors d'absences des titulaires pour des raisons diverses (congés payés, maladie, accident de travail, maternité, autres...), le remplacement s'avère indispensable. Ainsi, les CDD représentent 14,3 % des effectifs :

Type de contrat	Effectif 2019	En %	Effectif 2018	En %
CDD	958	14,3 %	908	14,6 %
CDI	5 661	85,0 %	5 264	84,9 %
Contrats spécifiques	41	0,7 %	30	0,5 %
TOTAL	6 660	100 %	6 202	100 %

Afin d'assurer les remplacements, les établissements ont en outre eu recours au personnel intérimaire sur l'année 2019. Cela représente un total de 30 591 heures contre 28 389 l'an passé.

Taux d'absentéisme

La mise en place d'organisations du travail qui tiennent compte des paramètres précédemment évoqués contribue aussi à maîtriser l'absentéisme, ce qui répond à :

- ◆ un enjeu de santé et d'employabilité pour les collaborateurs ;
- ◆ un enjeu de performance économique, sociale et organisationnelle pour l'ensemble du Groupe.

Le taux d'absentéisme restreint correspond aux heures d'absence (maladie, accidents du travail, mi-temps thérapeutiques, maladies professionnelles et absences injustifiées) rapportées aux heures théoriquement travaillées sur une période donnée.

Le calcul est réalisé sur les effectifs en CDI, CDD et contrats spécifiques. Le taux d'absentéisme restreint au sein de LNA Santé est de 8,7 % en 2019 contre 8,6 % en 2018.

Les causes d'absentéisme étant multiples, l'ensemble des actions de prévention menées par LNA Santé vis-à-vis des professionnels est un levier pour limiter celui-ci.

3.3.2.2. UN GROUPE EN FAVEUR DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

La mission de LNA Santé « Soigner et prendre soin » et la culture de la bientraitance qui animent le Groupe prennent également tout leur sens à l'égard des équipes des établissements. C'est le sens que le Groupe donne à son engagement en faveur de la qualité de vie au travail.

L'ambition LNA Santé

Être un acteur reconnu pour la qualité de vie au travail en plaçant la santé des professionnels, la qualité des outils et des équipements au cœur des priorités tout en conciliant au mieux l'équilibre de vie de chacun et la continuité de l'accompagnement des patients et résidents.

Le projet stratégique du Groupe à cinq ans s'attache à **donner envie à tous les professionnels**. C'est pourquoi LNA Santé s'engage plus fortement sur l'intégration et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés.

Action prioritaire

Démarche handicap

Lancée en 2018, la démarche handicap vise à mieux valoriser les initiatives des établissements en matière de handicap et à intégrer cette dimension dans la culture d'entreprise. En 2019 elle est devenue une des actions prioritaires de la démarche RSE de LNA Santé, l'objectif étant de structurer les initiatives et d'aller plus loin.

Étroitement liée à la Prévention des Risques Professionnels, la démarche handicap s'articule en termes de prévention mais également en termes d'accompagnement des collaborateurs et de maintien dans l'emploi. De par la nature physiquement

contraignante de certains métiers, des collaborateurs en situation de handicap ne sont parfois plus aptes à exercer.

La démarche handicap s'articule autour de plusieurs initiatives :

- ◆ un diagnostic initial afin d'élaborer un plan d'actions adapté aux problématiques du Groupe qui se formalisera par la signature de la convention avec l'AGEFIPH (Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées) début 2020 ;
- ◆ un bilan professionnel pour les collaborateurs ;
- ◆ la participation à des actions ponctuelles comme le Duo Day ou encore la Semaine de sensibilisation au handicap.

Objectifs 2019 & indicateurs de suivi

Objectif	Indicateur de suivi	2019	2018
Finaliser le diagnostic et préparer le travail de la convention AGEFIPH pour signature en 2020	Taux d'emploi handicap	5,6 %	5,9 %
Aller plus loin dans l'accompagnement en cas d'arrêt de travail	Nombre de reconnaissances RQTH (travailleurs handicapés)	248	225

Résultats

Diagnostic pour des actions ciblées

En partenariat avec l'AGEFIPH, le Groupe a lancé en 2019 un diagnostic qui va permettre d'élaborer une démarche de sensibilisation des collaborateurs au handicap au sens large ainsi qu'un certain nombre d'actions liées au recrutement et à l'embauche de personnes en situation de handicap.

Bilan professionnel pour les collaborateurs

En partenariat avec Premansys, le Groupe propose une prestation de « bilan professionnel » aux collaborateurs en arrêt maladie de longue durée ou récurrents qui souhaitent retravailler mais se posent des questions sur leur capacité à reprendre leur poste ou qui souhaitent entamer une reconversion professionnelle et être accompagnés dans cette démarche.

En pratique ce bilan prend la forme d'entretiens physiques ou à distance avec un conseiller pour un volume global de 10 h d'accompagnement sur une période de 3 mois. Les objectifs du bilan professionnel sont multiples :

- ◆ remettre le collaborateur dans une dynamique de retour à l'emploi ;
- ◆ l'aider dans l'identification de ses compétences ;
- ◆ définir les étapes du parcours à mettre en place pour accéder à l'emploi souhaité, au sein de LNA Santé ou à l'extérieur ;
- ◆ permettre l'accès à l'information sur les différentes aides possibles, formations... ;
- ◆ élaborer un plan d'action vers le retour à l'emploi.

Actions ponctuelles de sensibilisation

Le Groupe poursuit son engagement sur la thématique du handicap et du maintien dans l'emploi en participant à plusieurs temps forts sur le handicap.

Duo Day

Piloté par les ARS, le Duo Day est un événement national qui permet à une personne en situation de handicap d'accompagner, le temps d'une journée, une personne de l'entreprise durant ses heures de travail. Les objectifs sont multiples :

- ◆ partager une expérience et s'enrichir mutuellement ;
- ◆ faire découvrir un métier et amorcer un parcours d'insertion ;
- ◆ sensibiliser les équipes et dépasser les préjugés ;
- ◆ éventuellement créer des liens pour de futures intégrations.

Le 17 mai 2019 et pour sa première participation, le Groupe a organisé 19 duos sur 11 établissements dont le siège. Pour les personnes accueillies, cela leur a permis de faire un point sur leurs connaissances et de leur redonner confiance pour la suite de leur projet professionnel. Pour les parrains, cette expérience a permis de partager de riches moments d'échanges et de changer leur regard.

Semaine de sensibilisation au handicap

Organisée du 7 au 11 octobre 2019, la semaine de sensibilisation au handicap s'est déroulée principalement au siège autour de plusieurs ateliers, des rencontres, une projection de film et une initiation au Hand Fauteuil.

Par ailleurs, les équipes RH mettent à disposition des établissements de nombreux supports d'information et de communication afin de créer plus d'opportunités de sensibiliser les collaborateurs.

Prochaines étapes

Une fois le diagnostic finalisé, le Groupe pourra signer la convention avec l'AGEFIPH et déployer sa feuille de route sur 3 ans. De façon plus globale, un accord Groupe sur le bien-être va être également signé pour les trois prochaines années.

3.3.3 L'implication & le développement des compétences (Enjeu #4)

Dans les secteurs sanitaire et médico-social, les conditions de travail sont complexes, souvent difficiles (contraintes physiques, risques infectieux, confrontation à la souffrance des patients et au décès des résidents, tensions avec les familles...) avec des horaires de travail qui s'articulent mal avec la vie personnelle et des emplois parfois précaires.

Dans ce contexte, et avec une évolution démographique qui annonce de nombreux départs en retraite dans les prochaines années, attirer et fidéliser des professionnels constitue de fait un enjeu majeur pour LNA Santé. Le Groupe cherche à se différencier en misant sur l'implication et le développement de ses collaborateurs, favorisant leur professionnalisme, leur employabilité et leur mobilité interne pour subvenir aux besoins de compétences clés du Groupe.

L'ambition LNA Santé

Favoriser l'implication des professionnels et développer leurs compétences comme leur employabilité en cultivant un management collaboratif et en s'appuyant sur l'école de formation interne. À travers ces actions, l'ambition du Groupe est également de permettre l'appropriation de la culture d'entreprise en fédérant le réseau des professionnels.

La culture managériale de LNA Santé contribue directement au bien-être des professionnels qui travaillent dans les établissements. Elle s'appuie sur des fondamentaux que sont :

- ◆ des principes de management responsables et humanistes en miroir des valeurs du Groupe (respect, confiance, sens du service, engagement et esprit d'initiative) ;
- ◆ un management de proximité, au cœur même du modèle d'établissement LNA Santé organisé en petites unités de vie ou de soin ;
- ◆ une méthodologie qui favorise l'agilité, l'implication et la prise d'initiative au plus près du terrain : le management visuel.

Action prioritaire

Déploiement du management visuel

« Être plus agile », c'est le nom d'un des six axes de Grandir ensemble 2022 et un enjeu clé dans la culture managériale du Groupe. Ainsi, depuis 2017, l'équipe RH accompagne le déploiement du management visuel au sein des établissements.

Plusieurs membres de l'équipe et en particulier les RRH opérationnels ont été formés à la méthodologie. Ils viennent travailler directement avec les professionnels durant deux à trois jours.

Le management visuel doit permettre d'animer les équipes autour de trois fondamentaux :

- ◆ des échanges courts et fréquents facilitant la prise de parole de chacun ;

- ◆ des supports lisibles et simples favorisant le pilotage des actions et prises de décisions ;

- ◆ une posture managériale collaborative qui favorise l'implication.

Cette démarche, étroitement liée au management de proximité permet non seulement à chacun d'être acteur de la vie de son équipe et de l'établissement mais aussi de régler les problèmes quotidiens au plus près du terrain. Ces temps qui constituent des rituels d'équipes sont en phase avec les cinq principes de management du Groupe :

- ◆ Respecter ;
- ◆ Donner du sens ;
- ◆ Jouer collectif ;
- ◆ Entreprendre ;
- ◆ Manager dans la durée.

Objectif 2019 & indicateur de suivi

Objectif	Indicateur de suivi	2019	2018
Déploiement progressif du management visuel	% d'établissements ayant déployé le management visuel	42 %	25 %

Résultats

Fin 2019, 42 % des établissements avaient déployé le management visuel. Pour soutenir le déploiement de la démarche au sein des établissements, les équipes du siège ont créé des supports d'information et tourné une vidéo pour expliquer le concept de manière pédagogique.

Un atelier dédié au management visuel était également organisé lors des 29 journées Métier qui ont lieu tout au long de l'année 2019. Elles ont recueilli environ 1 080 professionnels.

Prochaines étapes

En 2020, l'enjeu est de continuer à former les équipes au management visuel tout en continuant à faire vivre la démarche après la formation ; l'ambition étant d'affirmer encore davantage le modèle managérial LNA Santé.

3.3.4. Une politique de formation ambitieuse

LNA Santé a depuis longtemps intégré la formation au sein de l'entreprise en développant sa propre école interne, LNA Formation, reconnue organisme DPC (Développement Professionnel Continu). Près de 90 % des formateurs LNA Formation sont des professionnels d'établissements. En confiant la construction des modules et leur animation à ces 80 formateurs internes, l'école LNA Formation peut valoriser leur expertise, s'adapter précisément aux besoins métiers et à la culture d'entreprise « façon LNA Santé ». La gestion des formations pour et par les collaborateurs vise à développer les compétences de chaque salarié, à valoriser leur expérience dans le cadre d'une organisation collective de travail, renforçant ainsi la motivation et l'engagement de chacun à contribuer positivement au projet d'entreprise.

LNA Santé s'attache notamment à permettre à ses collaborateurs les moins qualifiés, qui le souhaitent et qui en démontrent l'aptitude, d'évoluer vers des postes qualifiés, au moyen d'une politique de formation active dont les budgets s'inscrivent au-delà de l'enveloppe minimum légale.

L'école propose également des formations en e-learning. Cette solution s'inscrit en complément des formations présentielles, notamment pour accompagner l'intégration des collaborateurs, faciliter la prise en main des outils ou encore apporter un premier niveau de sensibilisation directement sur le poste de travail. Les capsules e-learning sont elles aussi réalisées en interne. Il en existe aujourd'hui plus d'une dizaine sur des thèmes très variés et utiles au quotidien : la bientraitance, les soins palliatifs, la nutrition, Snoezelen ou encore le service en salle.

	2019	2018
Nombre total d'heures de formation	48 295	48 983

3.4. PILIER 3 – DYNAMIQUES TERRITORIALES

Participer aux dynamiques territoriales, c'est d'abord envisager les établissements LNA Santé dans une continuité de services d'intérêt général pour répondre aux attentes légitimes des concitoyens d'une offre de santé de proximité et fluidifier le parcours entre les différentes structures d'accueil et de qualité

et pour fluidifier. L'ancrage territorial citoyen des établissements LNA Santé se traduit également dans leur implication sociale et culturelle, envisagé comme une ouverture à la vie de la cité, et une contribution locale à travers les achats et prestations.

3.4.1. Implication et ancrage territorial (Enjeu #5)

L'ancrage est un des mots clés du projet stratégique « Grandir Ensemble 2022 ». Fort de ses 72 établissements, le Groupe a la conviction de pouvoir accompagner la stratégie nationale de santé grâce à la richesse et la complémentarité des équipes de LNA Santé et de ses offres métiers. Le Groupe se positionne comme un acteur local et global, apte à répondre efficacement aux enjeux de santé au plus près des attentes de ses clients et de ses partenaires sur chacun de ses territoires d'implantation. L'ancrage territorial du Groupe est ainsi rendu possible par l'implication de chacun de ses établissements dans la vie de son territoire et la collaboration avec les autres acteurs de santé.

L'ambition LNA Santé

Confirmer son rôle d'acteur reconnu des territoires, en s'impliquant davantage auprès des parties prenantes locales.

Action prioritaire

Action d'ouverture avec partenaires

L'action d'ouverture avec les partenaires se décline en trois axes :

- ◆ ancrage en direction des associations, des écoles et du secteur protégé ;
- ◆ ancrage et liaison avec les autorités de tarification ;
- ◆ ancrage avec les différents acteurs des filières de soin.

3.4.1.1. UN ANCRAGE EN DIRECTION DES ASSOCIATIONS, DES ÉCOLES ET DU SECTEUR PROTÉGÉ

Les établissements LNA Santé prennent part à de nombreuses initiatives en lien avec les acteurs territoriaux locaux tels que les associations ou les écoles. Les professionnels de chaque établissement s'investissent sur les territoires de manière citoyenne, notamment **en intervenant dans les écoles pour favoriser la compréhension de leurs métiers et susciter des vocations**. Les projections-débats du film Prendre soin ont été une excellente opportunité tout au long de l'année 2019 de faire découvrir les métiers et la richesse de la vie au sein des établissements.

Les établissements sont également impliqués dans les débats de société sur le vieillissement de la population (groupes de parole, interviews, expérimentations...) et proposent des temps de rencontres informatifs (prévention, pédagogie...) et festifs (fête des voisins, vide-greniers...).

Pour les EHPAD, il s'agit de rester ouverts sur la société, de devenir plus inclusifs pour rendre les résidents plus intégrés dans la société afin d'éviter des ruptures dans leur parcours de vie, notamment du lien social qui concourt à leur santé. L'enjeu est alors d'**ouvrir toujours davantage les établissements à la vie de la cité** : tables ouvertes à Nantes, formations/ateliers d'aide aux aidants, café des aidants, initiatives partenariales avec l'association SIEL Bleu (ateliers de gymnastique...)

Du côté du secteur sanitaire, des **journées portes ouvertes** sont également organisées pour les aidants, les lycées ou encore les associations locales à des fins de sensibilisation à différentes pathologies.

Les actualités présentées sur le site internet retracent les initiatives du Groupe et de ses établissements.

Objectifs & indicateurs de suivi pour l'axe 1

Objectifs	Indicateur de suivi	2019	2018
• Répertoire l'ensemble des actions existantes dans les établissements	% Établissement ayant poursuivi une action envers une association	52%	-
• S'assurer que chaque établissement ait une action d'ancrage territorial	Nombre de projections - débats	25	5

Résultats

De nombreuses initiatives émergent entre les établissements LNA Santé et le tissu associatif. À titre d'exemple, le Groupe Soins Pal de l'HAD Loir-et-Cher s'est formé en avril 2018. Il est composé d'un Médecin, de deux Infirmiers (DU Soins Palliatifs en cours), d'une Psychologue, d'Aides-Soignantes et de l'Assistante Sociale. **Grâce aux relations de l'HAD avec le tissu associatif local**, les équipes se sont rapprochées de l'association JALMALV (Jusqu'À La Mort Accompagner La Vie) avec qui elles ont **développé un partenariat**. JALMALV a une grande expertise de l'animation de groupes d'aidants. Chaque mois, un collaborateur de l'HAD et un bénévole de JALMALV accueillent les aidants des patients de l'HAD dans un lieu convivial et propice à la détente pour un café : la pause douceur. Ces pauses douceur sont organisées dans plusieurs lieux du Loir-et-Cher prêtés par l'association ou les mairies et rendues conviviales par l'HAD.

Après plus d'un an de tournée des régions et 30 projections-débats organisées par les établissements, Prendre soin est sorti au cinéma le 13 novembre 2019. Ce film tourné dans trois résidences

de LNA Santé vient mettre en lumière les soignants et les métiers des EHPAD. Dans son sillage, plus de 90 professionnels du Groupe, tous métiers confondus ont été formés pour pouvoir accompagner des projections débats dans les écoles, en particulier les IFAS et IFSI.

L'objectif était d'**aller à la rencontre des professionnels de demain, témoigner personnellement de leur métier et susciter l'échange et l'envie**.

3.4.1.2. UN ANCRAGE ET LIAISON AVEC LES AUTORITÉS DE TARIFICATION

Le Groupe collabore étroitement avec les ARS et les départements. En cohérence avec les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyen (CPOM), les établissements du Groupe LNA Santé ont été **force de proposition en répondant aux appels à projet (AAP)/appels à candidatures (AAC)** des agences régionales de santé (ARS). Cette dynamique territoriale témoigne de la **volonté du Groupe d'accompagner les autorités publiques dans la transformation du système de santé**.

Objectifs & indicateurs de suivi pour l'axe 2

Objectifs	Indicateur de suivi	2019	2018
<ul style="list-style-type: none"> Répertorier l'ensemble des actions existantes dans les établissements 	Nombre de dossiers déposés	45 (dont 11 dossiers en attente de réponse)	55
<ul style="list-style-type: none"> S'assurer que chaque établissement ait une action d'ancrage territorial 	Nombre de dossiers gagnés	20	28

Résultats

En 2019, les établissements LNA Santé ont déposé 45 dossiers dont 11 sont en attente de réponse et 20 ont été remportés. Les thématiques phares sont les « IDE de nuit en EHPAD » et « EHPAD Ressources ». Les 45 dossiers déposés sont autant de réponses aux nouveaux enjeux de l'EHPAD qui sort de ses murs et d'opportunités pour que l'établissement soit reconnu comme un acteur local. Le maintien d'un nombre élevé de dossiers déposés illustre la vitalité des établissements sur leur territoire et dans leurs relations avec les conseils départementaux.

3.4.1.3. UN ANCRAGE AVEC LES DIFFÉRENTS ACTEURS DES FILIÈRES DE SOIN

Forts de cet esprit d'initiative et de collaboration, les établissements LNA Santé sont pleinement conscients de la nécessité de s'insérer dans les parcours de soin coordonnés à l'échelle des territoires. Les EHPAD du Groupe sont partenaires des acteurs sanitaires et médico-sociaux qui concourent à l'accompagnement global des personnes âgées fragilisées sur leur territoire : hôpitaux, établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes, équipes mobiles de gériatrie, services d'aide à domicile, professionnels de santé libéraux et résidences services.

L'équipe pluridisciplinaire médicale et soins coordonne la mise en œuvre du projet de soins du résident. Afin de proposer un accompagnement adapté à l'évolution de l'état de santé du résident, l'établissement travaille également avec des professionnels libéraux : le médecin traitant choisi par le résident suit l'évolution de son état de santé en coordination avec l'équipe pluridisciplinaire de l'EHPAD. Différents partenariats sont également établis avec des professionnels paramédicaux (kiné, orthophoniste...) et la filière de soins gériatrique du territoire (Hôpital à Domicile (HAD), équipes mobiles, services d'urgence, les réseaux...).

Dans le cadre des appels à projet, cet esprit de collaboration et de partenariat avec les différents professionnels de santé est essentiel. Plusieurs établissements se sont par exemple engagés dans le développement d'astreintes de nuit, pendant laquelle une infirmière est à son domicile de 21 heures à 6 heures et accède au dossier numérique du résident pour assurer une assistance téléphonique. Elle se déplace dans les établissements si besoin et dans les situations anticipées du protocole d'astreinte de nuit. Ces démarches répondent à un enjeu de santé et d'organisation sur le territoire.

Objectifs & indicateurs de suivi pour l'axe 3

Objectifs	Indicateur de suivi	2019
• Répertoire l'ensemble des actions existantes dans les établissements	Nombre de dossiers IDE de nuit déposés	11
• S'assurer que chaque établissement ait une action d'ancrage territorial	Nombre de dossiers « EHPAD Ressources »	7

Résultats

En 2019, 11 dossiers IDE de nuit en EHPAD ont été déposés au total. Ce dispositif s'inscrit dans une démarche gouvernementale ayant pour vocation d'améliorer la qualité de vie des personnes âgées et d'anticiper la perte d'autonomie. En effet, l'insuffisance de coordination entre les différentes prises en charge, sanitaire, sociale et médico-sociale, ainsi que le recours non pertinent à l'hospitalisation sont les causes principales de rupture dans le parcours de santé des personnes âgées.

Dans le cahier des charges de l'appel à candidatures, les objectifs poursuivis par ce dispositif sont clairement énoncés :

- ◆ améliorer la qualité et la sécurité des soins en EHPAD la nuit ;
- ◆ limiter les hospitalisations en urgence des résidents ;
- ◆ diminuer les hospitalisations grâce à des prescriptions anticipées ;
- ◆ faciliter le retour en EHPAD après une hospitalisation inévitable.

A titre d'exemple, le 27 juin 2019, l'Agence Régionale de Santé Centre-Val de Loire a publié un appel à candidatures d'astreintes ou de gardes mutualisées d'Infirmiers diplômés d'État (IDE) de nuit en EHPAD.

Les EHPAD, les Services de soins Infirmiers à domicile (SSIAD), les groupements d'infirmiers libéraux et les établissements sanitaires mettent à disposition du personnel IDE de nuit, pour organiser une astreinte ou une garde mutualisée d'IDE de nuit en EHPAD.

Une rencontre entre 27 EHPAD (direction et infirmier coordinateur) fut organisée afin de présenter le dispositif de gardes mutualisées (temps de travail effectif durant lequel l'IDE concourt au fonctionnement de l'établissement de santé et se rend disponible en cas d'appel d'urgence d'un EHPAD partenaire) et la procédure d'intervention et de recours médical.

Au mois de novembre, l'ARS Centre-Val de Loire a donné une réponse positive pour couvrir le besoin de 19 EHPAD bénéficiaires (publics associatifs et privés).

3.5. PILIER 4 – CONTRIBUTION À LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

La transition écologique appelle tous les acteurs (institutionnels, économiques, académiques...) à évoluer vers un renouvellement du modèle de société pour répondre aux grands enjeux

environnementaux (réchauffement climatique, raréfaction des ressources, pollution, perte de biodiversité etc.). Elle concerne tous les secteurs d'activité et tous les territoires.

3.5.1. Climat et gestion économe des ressources (Enjeu #6)

L'ambition LNA Santé

Réduire au maximum la production de déchets et la consommation des fluides (énergétiques, eau) en minimisant le temps de retour sur investissement.

En utilisant l'exercice de la matérialité, LNA Santé a pu déterminer les enjeux environnementaux prioritaires pour ses activités. Parmi les 7 enjeux RSE prioritaires, le *climat et la gestion économe des ressources* sont apparus comme l'élément majeur d'un point de vue environnemental.

Actions prioritaires

Le Groupe a choisi trois actions prioritaires :

- ◆ l'efficacité énergétique ;
- ◆ la réduction du gaspillage alimentaire ; et
- ◆ le tri des déchets.

L'efficacité énergétique

La réduction de la consommation d'énergie passe par deux moyens complémentaires, l'efficacité énergétique des équipements d'une part et leur juste utilisation d'autre part. Avoir des équipements peu coûteux en énergie et un système de relevé précis permet un pilotage affiné et efficace de la consommation. La réduction de la

consommation passe également par la conduite du changement en travaillant sur les comportements. Dans un premier temps LNA Santé a choisi de se concentrer sur les systèmes et les équipements afin qu'ils soient les plus performants possible.

Objectifs et indicateurs de suivi

Objectif	Indicateur de suivi	2019	2018	2017
Énergie : Améliorer la performance énergétique des bâtiments & Mise en place de la gouvernance	Consommation d'énergie m ³	199,35 KWh/m ²	199,83 KWh/m ²	204,48 KWh/m ²
	Nombre d'établissements qui sont équipés de sous compteurs	44	NA	

Le projet concernant l'efficacité énergétique se décompose en six étapes :

1. audit des installations de l'ensemble des établissements ;
2. mise en place d'un nouveau contrat de maintenance CVC (Chauffage, Ventilation, Climatisation) ;
3. mise en place de sondes sur les compteurs électriques, gaz et eau ;
4. mise en place de sondes de températures dans le bâtiment, à l'extérieur ;
5. remontée en temps réel des données sur un logiciel afin de faciliter le pilotage ;
6. plan d'investissements pour améliorer la performance énergétique des bâtiments.

L'objectif des sous compteurs et des sondes est d'obtenir une idée plus précise des dépenses énergétiques au sein des établissements. Cela permet également d'avoir des alertes et un plan d'action spécifique et ciblé.

Résultats

Près de 70 % des établissements ont été équipés de compteurs et sous-compteurs. Commandées fin 2019, les sondes seront montées pendant le premier trimestre 2020. Ainsi, 48 établissements vont être équipés de 428 sondes.

Le Groupe se fait accompagner pour ce projet par un bureau d'étude technique qui aide les entreprises dans leur démarche d'économie d'énergie. Il a pour mission de soutenir le Groupe dans le pilotage de la pose des sondes, de faire monter en compétence les agents de maintenance sur site qui sont les

relais de la démarche et de préconiser certains investissements permettant des économies d'énergie. Une réunion trimestrielle entre les différentes parties prenantes permet de suivre l'évolution du projet. Une fois toutes les sondes installées, ces réunions seront dédiées au pilotage de la performance énergétique.

Une consommation d'énergie plus responsable passe aussi par la sensibilisation des équipes à ce sujet et notamment grâce à l'utilisation de nouveaux logiciels de suivi des consommations. Les agents de maintenance peuvent si besoin vérifier en temps réel que les consommations d'eau et d'énergie sont conformes aux valeurs de l'année précédente.

Dès le stade **de la conception immobilière**, LNA Santé intègre les exigences réglementaires portant sur la performance énergétique dans son cahier des charges. Les **cahiers des**

charges immobiliers internes intègrent, si c'est pertinent, des recherches de solutions permettant un gain énergétique. Par exemple la dernière version en date du cahier des charges immobilier d'EHPAD intègre la mise en œuvre de brise-soleil orientables et de panneaux solaires thermiques pour la production d'eau chaude. Sur deux sites du sud de la France Le Mas de La Côte Bleue et La Villa des Poètes, le Groupe a même asservi la position et l'orientation de ces brise-soleil à une station météorologique. L'objectif était de protéger automatiquement les façades afin de limiter l'apport de chaleur dans le bâtiment et par conséquent de limiter le besoin de climatisation. Le comité de pilotage du RSE a défini comme une priorité 2020 de travailler sur l'adaptation du cahier des charges immobilier afin d'y inscrire des solutions permettant de limiter l'impact des futurs établissements sur l'environnement.

Prochaines étapes

Une fois les cinq premières étapes finalisées et fiabilisées, le Groupe se concentrera sur la mise en place des investissements identifiés suite aux audits des sites.

Réduction du gaspillage alimentaire

La majorité des établissements du Groupe fonctionne en cuisine internalisée gérée par un chef cuisinier. Les commandes sont systématiquement réalisées via un logiciel unique, mis en place par le fournisseur. Cet outil ajuste les quantités commandées en fonction du plan GEMRCN⁽¹⁾ sénior. De fait, les quantités servies correspondent aux besoins requis pour un résident selon les obligations nutritionnelles. Cela permet d'éviter considérablement la perte et les déchets alimentaires. De plus, afin de limiter le gâchis, de plus en plus de chefs cuisiniers utilisent des doseurs individuels afin que les portions servies correspondent aux besoins attendus pour un résident/patient.

Pour aller encore plus loin dans la réduction du gaspillage alimentaire, LNA Santé a lancé en 2018 un appel à projet auprès de ses établissements afin de participer au projet Maison gourmande et responsable lancé par la Fnaqpa et le groupe Adef Résidences. La démarche Maison Gourmande et Responsable accompagne 500 EHPAD en France pendant 2 ans dans une démarche de restauration responsable pour :

- ◆ améliorer la satisfaction des personnes âgées ;
- ◆ diminuer le nombre de personnes en situation de dénutrition ;
- ◆ réduire le gaspillage alimentaire de 30 % à 50 %.

Concernant le gaspillage alimentaire, la majorité des établissements participants a déjà mis en place des actions de « bon sens » pour le limiter. Les actions citées sont par exemple l'utilisation de vaisselle et d'ustensiles adaptés au grammage à servir aux résidents et une communication sur les retours faits à l'équipe de cuisine après le repas.

Ce projet permet d'insuffler une nouvelle dynamique, responsable et performante, qui irriguera l'ensemble du secteur grâce à :

- ◆ la reproductibilité de la démarche auprès des 7 428 EHPAD en France ;
- ◆ le développement de réseaux régionaux moteurs, qui insuffleront de nouvelles pratiques ;
- ◆ la diffusion d'une boîte à outils donnant des clés pour agir.

Objectifs et indicateurs de suivi

Objectif	Indicateur de suivi	2019	2018
Gaspillage : Mise en place de la démarche Anti-gaspillage alimentaire	Nombre d'établissements accompagnés par Maisons Gourmandes	14	-

Résultats

L'objectif pour 2019 est rempli : la démarche anti-gaspi a effectivement été déployée dans 14 établissements. Le Groupe a présenté de bons résultats vis-à-vis de l'ensemble des établissements participants.

		Maturité Groupe	Maturité Nationale
Gaspillage alimentaire	Connaître son gaspillage	1,0/3	0,5/3
	Lutter contre le gaspillage	1,6/3	1,6/3

(1) GEMRCN : Groupe d'Étude des Marchés en Restauration Collective et de Nutrition.

Dans un premier temps, la démarche a permis une sensibilisation des équipes au gaspillage alimentaire.

Par exemple, dans un des établissements participants, le Mas de la Côte Bleue, les pesées des déchets alimentaires ont permis une prise de conscience en cuisine de la problématique du gaspillage alimentaire. Suite à la mise en place de la démarche, l'établissement est passé de 21 à 14 tonnes de déchets par an. Ces résultats sont atteints tout en diminuant le taux de dénutrition. Alors que sur la partie nutrition, LNA Santé est en avance par rapport aux autres établissements participants, une marge de progression existe concernant la diminution du gaspillage alimentaire. Cependant certains chefs ont déjà mis en place certaines mesures comme l'utilisation des aliments restant pour compléter le potage du soir, le menu de substitution du lendemain ou le déjeuner de l'équipe cuisine.

Les axes de progression pour le gaspillage alimentaire sont les suivants :

- ◆ la communication pluridisciplinaire et l'implication des parties prenantes. La communication doit s'accompagner d'une formation régulière de toutes les équipes sur les enjeux de nutrition, de restauration et de gaspillage alimentaire ;
- ◆ la pesée des déchets alimentaires : l'évaluation du gaspillage alimentaire n'est pas encore dans les habitudes du secteur ;
- ◆ la formalisation des connaissances (procédures, fiches techniques...) pour mieux connaître l'efficacité réelle des actions mises en place.

Prochaines étapes

Dans l'immédiat, il s'agit de concrétiser et pérenniser les actions pertinentes sur les 14 établissements et faire un retour d'expérience pour pouvoir les déployer sur le reste des établissements. L'objectif à moyen terme est double :

- ◆ réduction de 30 à 50 % du gaspillage actuel sur les 14 établissements ;
- ◆ généralisation de la démarche à l'ensemble des cuisines du Groupe.

Tri des déchets

Les établissements du Groupe LNA Santé passent pour la collecte et le traitement de leurs déchets hors DASRI soit par un prestataire local public, soit par un prestataire privé. Un référencement national a été effectué en 2018 afin de mettre en place un plan d'action sur la gestion des déchets pour tous les établissements ne bénéficiant pas de la collecte par un organisme public.

- ◆ LNA Santé soutient les actions de ses établissements en matière de prévention, recyclage et élimination des déchets. En effet, dans la majorité des établissements du Groupe, des **affiches de promotion du tri des déchets** à la source

sensibilisent les salariés à l'intérêt du tri. Le circuit de chaque type de déchet de la source à sa destruction y est décrit.

- ◆ Dans le secteur sanitaire, de nombreuses actions sont conduites dans les établissements pour favoriser la collecte et le recyclage des déchets, dans le cadre « du critère 7^e - gestion des déchets » de la certification par la HAS.

Afin d'aller plus loin pour favoriser un meilleur tri des déchets, le Groupe a entrepris une cartographie de ses déchets afin de pouvoir développer un plan d'action précis et efficace.

Objectifs et indicateurs de suivi

Objectif	Indicateur de suivi	2019
Déchets : Cartographier les différents types de déchets et définir un plan d'actions	% d'établissements ayant répondu au questionnaire	61 %

Résultats

43 établissements ont répondu au questionnaire permettant de cartographier les pratiques et le niveau de maturité des établissements face au tri.

Prochaines étapes

La prochaine étape est de trouver le bon partenaire qui permettra d'accompagner LNA Santé dans les audits, la construction du plan d'action et son déploiement. *A priori* les grandes lignes du plan s'articuleront de la façon suivante :

- ◆ mettre en place à minima les obligations réglementaires et légales (5 flux) ;
- ◆ agir rapidement sur ce qui est illogique et facile à corriger ;
- ◆ identifier les établissements moteurs pour aller plus loin et avoir un retour d'expérience.

3.5.2. Prévention et réduction de la pollution

STRATÉGIES DE LIMITATION DES DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS

Les déplacements professionnels sont un poste important lorsqu'il s'agit d'émission de CO₂. Le Groupe dispose d'une flotte automobile significative principalement dans le cadre de son activité d'HAD. Compte tenu de la taille du réseau et des échanges entre professionnels, le volume des déplacements est élevé. Sans les quantifier, le Groupe mène plusieurs actions pour réduire ses impacts liés au transport : mobilité urbaine et émissions véhicules :

- ◆ afin de limiter ces déplacements inter-établissements, tous les sites de LNA Santé sont équipés de visioconférence ;
- ◆ le déploiement de la télémédecine contribue à réduire les trajets des résidents vers des structures de santé et les trajets des médecins vers les établissements du Groupe pour le traitement d'une pathologie ;
- ◆ le fournisseur alimentaire de LNA Santé rationalise son circuit de livraison afin de réduire la fréquence et le nombre de transports.

STRATÉGIE DE GESTION ET D'APPRÉHENSION DES CONSOMMATIONS DE CARBURANTS

Un logiciel de gestion de flotte automobile couplé à une solution de télématique embarquée sur la flotte de véhicules des HAD est depuis peu en production. Il réalisera un suivi temps réel des véhicules, de leur consommation, des comportements de conduite. L'analyse de ces données permettra de mieux appréhender les consommations de carburants et l'accidentologie des véhicules et ainsi de les réduire par des actions appropriées.

STRATÉGIE DE DÉPLOIEMENT DES ÉNERGIES ALTERNATIVES VÉHICULES

Au-delà des stratégies de limitation des déplacements professionnels, une étude sur le parc auto d'un HAD a été menée pour identifier le type d'énergie le plus pertinent. Les conclusions de cette étude mettent en avant deux solutions permettant d'accompagner la transition énergétique : soit une partie du parc en électrique, soit tout le parc en Gaz Naturel Véhicule (GNV).

En 2019, le taux d'émission moyen du parc LNA Santé est de 116 g de CO₂.

3.5.3. Opportunité de participer à l'économie circulaire

Plusieurs discussions, initiatives et réflexions sont en cours concernant l'économie circulaire chez LNA Santé.

LE MOBILIER

Pour toute rénovation d'un établissement LNA Santé, un audit préliminaire est effectué par le service mobilier afin d'identifier les mobiliers en bon état à conserver. Lors d'une nouvelle dotation, le mobilier qui n'est pas conservé est soit donné à des associations locales, soit repositionné dans d'autres établissements du Groupe, soit récupéré par des partenaires spécialisés.

LE MATÉRIEL INFORMATIQUE

Une réflexion est en cours autour de l'achat de matériel informatique reconditionné.

LES FOURNITURES D'INCONTINENCE

Les fournitures d'incontinence sont consommées de manière importante dans les maisons de retraite médicalisées du fait de la dépendance des résidents accueillis. Selon les recommandations du Ministère, les établissements disposent d'une procédure spécifique sur les bonnes pratiques de soins en EHPAD. Une évaluation globale et un diagnostic précis sont réalisés pour chaque résident. Un logiciel mis à la disposition par le fournisseur de produits d'incontinence permet une gestion au plus juste des besoins en fourniture en prenant en compte le bien-être des résidents. Par ailleurs, le fournisseur a entamé une réflexion sur l'opportunité de réutiliser les fournitures d'incontinence pour faire du pelé pour les chaudières dans une démarche d'économie circulaire.

3.5.4. Utilisation durable des ressources

3.5.4.1 PANNEAUX PHOTOVOLTAÏQUES

Profitant des travaux d'extension de son siège, à Nantes, le Groupe LNA Santé a fait le choix de l'autoconsommation électrique en s'équipant de 400 m² de panneaux solaires photovoltaïques. L'envie d'innover a conduit le Groupe à réaliser cette installation photovoltaïque, le siège social de Nantes faisant en quelque sorte office de bâtiment pilote. L'utilisation de puits de lumière naturelle a également été préconisée afin de favoriser les économies d'énergie liées à l'éclairage, ajoutés à des ampoules Led basse consommation.

Afin de réduire l'impact carbone des panneaux solaires, les équipes du service immobilier et construction de LNA Santé ont choisi un fabricant français basé à Saint-Herblain, à proximité de Nantes.

Au total, l'installation photovoltaïque couvre 12 % des besoins en électricité. Si les économies réalisées sont significatives, le Groupe

déployera ce type d'installations sur ses établissements dans la mesure du possible, c'est-à-dire les établissements dans lesquels la surface de terrasse est suffisante pour installer des panneaux. En 2019, cette installation a permis la production de 51 840 kWh.

3.5.4.2 ÉCONOMISEURS D'EAU

Concernant les consommations d'eau, la mise en place d'économiseurs d'eau sur la majorité des établissements a été généralisée. De plus, un site pilote expérimente actuellement des équipements de traitement d'eau de type Magnolith pour réduire les fuites et donc les consommations d'eau, avant une généralisation à l'ensemble du parc.

La consommation d'eau en 2019 s'élève à 453 814 m³ soit rapportée au résident/patient : 70,15 m³.

CONSOMMATION D'EAU EN M³/RÉSIDENT OU PATIENT

	2019	2018	2017
Consommation d'eau (en m ³ /résident-patient)	70,15	71,90	70,68

3.5.5. Lutte et mesures d'adaptation au changement climatique

Chaque établissement du Groupe a élaboré un plan bleu (EHPAD) ou plan blanc (établissement sanitaire) conforme à la réglementation. Y sont décrites non seulement les actions de prévention à mettre en œuvre dans plusieurs situations mais aussi les conduites à tenir systématiquement si ces situations non désirées se produisent. À noter que chaque établissement y a inséré **son plan de continuité d'activité** lui permettant d'assurer une qualité de prise en charge constante en toutes circonstances.

L'épisode caniculaire en fait évidemment partie. Chaque EHPAD du Groupe dispose d'une pièce rafraîchie d'une surface proportionnelle au nombre de résidents accueillis. La tendance dans les

établissements LNA Santé est de suivre le besoin accru de la population de disposer de zones climatisées nombreuses dans les lieux d'hébergements. Les prestations hôtelières haut de gamme délivrées, s'accompagnent d'un besoin de confort thermique des résidents et des familles au-delà de la simple réglementation. LNA Santé fait donc face au dilemme de répondre à la demande de confort de ses clients tout en maîtrisant ses consommations d'énergie.

Une réflexion est en cours afin d'analyser les moyens à mettre en œuvre pour concilier ces intérêts contradictoires.

3.5.6. Protection de la biodiversité

À part la phase de construction des établissements qui peut porter atteinte à la biodiversité mais qui est très encadrée, **l'impact du Groupe sur la biodiversité est limité et se traduit surtout par l'emprise au sol de ses bâtiments**, le reste étant partagé entre parkings et espaces verts. Les initiatives pour valoriser la biodiversité des sites sont en lien avec les bienfaits de la proximité de la nature pour la santé des patients (jardin thérapeutique, activités potagères...). Les espaces verts sont par ailleurs en hausse dans les nouveaux établissements terminés en 2019.

Au cours des dernières années, les populations d'abeilles ont subi des pertes spectaculaires, jamais observées auparavant. Alors qu'un tiers de notre alimentation dépend directement de leur travail, 30 % d'entre elles disparaissent chaque année (usage

immodéré des pesticides, réchauffement climatique, mondialisation frénétique, maladies, raréfaction de la biodiversité). C'est dans ce contexte que le 18 juin 2019 **LNA Santé a installé deux ruches** soit 80 000 abeilles sur le toit de l'extension du siège. Cette initiative a été prise dans le but de :

- ◆ agir contre le déclin des abeilles ;
- ◆ fédérer les collaborateurs (conférences par l'apiculteur et visite au cœur des ruches avec combinaisons) ;
- ◆ valoriser la responsabilité sociétale ;
- ◆ offrir du miel à l'image de l'entreprise (120 pots étiquetés LNA Santé chaque année).

3.6. PILIER 5 – PERFORMANCE, INNOVATION ET ÉTHIQUE

3.6.1. Prospective et innovation santé (Enjeu #7)

L'ambition LNA Santé

Être un leader dans l'usage des innovations-santé, pour anticiper les besoins et améliorer l'accompagnement des patients/résidents et des professionnels de santé.

Action prioritaire

Recherche et innovation médicale

Innover suppose une forte humilité qui seule permet une remise en question des acquis et un dépassement des *a priori*. Le Groupe met en œuvre les moyens qui font sortir du carcan des idées reçues pour renouveler en permanence les démarches tant en ce qui concerne les résidents/patients que les équipes ou les aidants. Il s'agit pour LNA Santé d'adapter en permanence ses Outils à la fois à son époque et aux attentes fortement évolutives. Ainsi, l'innovation, bien au-delà de simples méthodes techniques ou d'outils numériques, irrigue profondément l'approche globale de LNA Santé dans tous ses métiers. Pour ce faire, le Groupe s'appuie plus particulièrement sur deux dispositifs :

- ♦ une approche par l'expérimentation pilotée par la **cellule innovation** ;
- ♦ une approche de recherche et développement à travers le **Pôle Recherche Clinique et Programmes Thérapeutiques**.

3.6.1.1. LA CELLULE INNOVATION LNA SANTÉ

La création de la cellule innovation LNA Santé, en 2018, répond à la démarche innovation du Groupe qui se veut **agile, frugale et proactive**. La cellule innovation se réunit tous les vendredis matin pour évaluer les expérimentations en cours dans les établissements LNA Santé et rencontrer des entreprises répondant à leurs attentes d'innovations d'usage.

La cellule innovation LNA Santé est représentée par l'ensemble des métiers au sein de ses établissements médico-sociaux et sanitaires. Au siège, la diversité des métiers au sein de la cellule permet une cohérence des visions nécessaire pour envisager un bon accompagnement : Direction Achats, Direction Générale, Direction Médicale Qualité Risques, Pôle Prospective Stratégie Santé, Directions Ressources Humaines et Systèmes d'Information.

Grâce à l'implication des équipes pilotes, des décisions de référencement, de déploiement ou d'abandon peuvent être prises rapidement à l'issue des tests et bénéficier à l'ensemble des établissements, l'innovation étant « l'affaire de tous ».

Objectifs 2019 & indicateurs de suivi

Objectif	Indicateur de suivi	2019
Mesurer l'« efficacité » de la démarche innovation	Nombre d'innovations soumises à la Cellule Innovation référéncées	8
	Nombre d'innovations soumises à la Cellule Innovation déployées	1

Résultats

En 2019, parmi l'ensemble des projets présentés (14 au total), huit projets ont été référencés et mis à disposition des établissements et un projet a été déployé sur l'ensemble des établissements médico-sociaux.

L'innovation déployée en 2019

Le besoin est parti d'un problème autour de la perte ou l'échange de linge entre résidents. La prestation d'entretien du linge personnel des résidents étant réalisée directement au sein des établissements, la gestion du linge pouvait parfois devenir source de tension pour les équipes, les résidents et les familles.

Une start-up française, créée par deux frères, a eu l'idée de digitaliser le suivi et la traçabilité du linge liée à leur expérience familiale.

Ils ont alors développé une puce RFID thermocollée pour marquer le vêtement, une solution intelligente avec un système de traçage du propriétaire de l'article. Les lingères sont alors équipées d'un scanner pour savoir à qui appartient chaque vêtement. Après plusieurs années de conception et de mise au point, la start-up propose maintenant un outil complet et mature pour assurer le suivi du linge et des objets des résidents en EHPAD.

Prochaines étapes

De nouvelles discussions ont émergé quant à l'utilisation de la technologie de la puce pour gérer la problématique de l'errance des résidents qui déambulent et qui peuvent quitter la vigilance des professionnels avec tous les risques induits.

Plusieurs autres innovations sont à l'étude et notamment côté sanitaire avec **une solution de logiciel d'aide à l'éducation thérapeutique à destination des patients**. Le principe est basé sur une digitalisation des programmes d'éducation

thérapeutique pour les spécialités « soins oncologiques de support lors d'un cancer en phase avancée » et « patients chuteurs ». Il s'agit d'un outil très pédagogique qui a pour but d'éduquer les patients afin qu'ils comprennent davantage leur pathologie. En effet il a été prouvé qu'un patient qui a une bonne connaissance de sa pathologie se sent plus en contrôle et obtient de meilleurs

résultats en termes de guérison et de qualité de vie. Une réflexion est également en cours par rapport au développement d'une application permettant une approche parcours ne se limitant pas à l'épisode de soins dans l'établissement. Un test est prévu dans 4 établissements.



FOCUS sur le LNA Digital Day 2019

Le 27 novembre dernier, au siège à Nantes, LNA Santé organisait la 3^e édition du « LNA Digital Day », un événement emblématique de la stratégie d'innovation du Groupe.

Réunissant cette année plus 120 médecins, cadres de rééducation et directeurs d'établissement LNA Santé (EHPAD, SSR, HAD), il vise à les sensibiliser aux enjeux de l'innovation en matière d'e-santé et à leur faire découvrir de nouvelles solutions, à même de répondre aux besoins des patients, des résidents ou encore à ceux des collaborateurs. Pour son édition 2019, le Groupe avait choisi de mettre l'accent sur cinq axes : l'accompagnement des personnes atteintes de maladies chroniques, la réadaptation au domicile des patients, l'éducation thérapeutique, l'innovation organisationnelle et l'attractivité des métiers.

« LNA Digital Day » est un événement au cœur de la stratégie LNA Santé et de la loi « Ma Santé 2022 ». Ce rendez-vous annuel est vraiment le point d'orgue de la démarche de fond engagée par LNA Santé en matière d'innovation, depuis plusieurs années déjà. Une démarche de fond puisque l'innovation est, d'une part, un axe majeur du projet d'entreprise Grandir Ensemble 2022 ; d'autre part, elle s'intègre de manière cohérente dans le cadre des politiques publiques. En effet, la feuille de route de la loi « Ma Santé 2022 » est claire en la matière puisqu'un des axes prévoit de « soutenir l'innovation et favoriser l'engagement des acteurs ».

3.6.1.2. LE PÔLE DE RECHERCHE CLINIQUE ET PROGRAMMES THÉRAPEUTIQUES

Créé en juin 2018, le **Pôle Recherche Clinique et Programmes Thérapeutiques** a deux principales missions :

- ◆ **accompagner les établissements sur l'ensemble des démarches (réglementaires et administratives)** liées au montage du projet, depuis l'obtention des autorisations réglementaires, en passant par **le recueil et l'analyse des données, jusqu'aux publications scientifiques (communication)**. Le pôle assure également le suivi des études jusqu'à leur clôture et l'équipe a recruté début 2019 un attaché de recherche clinique pour prendre en charge ce volet ;
- ◆ **co-construire des programmes thérapeutiques avec les établissements**, c'est-à-dire modéliser la prise en charge du patient pendant toute la durée de son séjour en définissant

les actes professionnels, les évaluations, les objectifs... Un programme thérapeutique est le fruit de la réflexion conjointe des professionnels de plusieurs établissements du Groupe. Il est ensuite évalué et validé par le médecin expert du Groupe, sur la base de résultats quantifiables, puis dupliqué sur l'ensemble des établissements LNA Santé.

Le lancement de ce pôle constitue une occasion de développer une culture commune et cohérente en matière de prise en charge des patients et résidents au sein du Groupe LNA Santé avec des synergies entre tous les métiers, en SSR, en HAD et en EHPAD. Tout cela avec un même objectif : soigner et prendre soin des patients et des résidents. C'est aussi un moyen de valoriser les expertises des médecins et thérapeutes du Groupe, et de leur permettre de publier les résultats de leurs travaux.

Objectifs 2019 & indicateur de suivi

Objectif	Indicateur de suivi	2019	2018
Mettre en œuvre le Pôle recherche clinique et lancement des premières études	Nombre de publications faites par an par le Pôle Recherche Clinique	7	Année de Création

Résultats

L'année 2019 aura été l'année de la consolidation du Pôle avec le recrutement de deux personnes supplémentaires en 2019, une Attachée de recherche clinique et une Chargée de mission programmes thérapeutiques. L'équipe a travaillé sur le lancement de 9 études dont voici la liste :

Étude clinique	Promoteur/promoteur délégué	Centre investigateur
SCAPS II (survenue d'événements cardiaques chez des patients porteurs de Stents Coronaires au cours de l'Activité Physique et Sportive)	Club des Cardiologues du Sport/ LNA Santé	28 dont un LNA Santé
Cartographie des modes de prise en charge en HAD des patients hospitalisés dans le cadre du traitement néoplasique au sein de 7 établissements HAD du Groupe LNA Santé	LNA Santé	7, tous LNA Santé
Rééducation fonctionnelle de l'épaule	Clos Champirol (établissement LNA Santé)	un seul LNA Santé
Impact de la réduction du traitement antihypertenseur sur la mortalité chez des sujets fragiles avec Pression Artérielle Systolique (PAS) basse (RETREAT FRAIL)	APHP	15 CHU (3 EHPAD LNA Santé dépendent d'un des CHU investigateur)
Acculturation des professionnels à la prise en charge nutritionnelle de la personne âgée en EHPAD	LNA Santé	10 EHPAD LNA Santé
*Efficacité de l'aromathérapie dans l'amélioration de l'endormissement et de la qualité du sommeil	LNA Santé	16 EHPAD LNA Santé
*Intérêt de l'HAD dans la mise en place d'un programme d'auto-rééducation du patient parkinsonien afin d'améliorer sa qualité de vie et de diminuer ses risques de chute (ParkHOME)	LNA Santé	HAD Orléans-Montargis

* Les deux dernières études ne sont pas encore passées au CPP (prévu en 2020).

Peuvent s'y ajouter deux études auxquelles participe l'Institut de Diabétologie et Nutrition du Centre :

- « L'évaluation de l'effet de la consommation quotidienne d'eau bicarbonatée sodique pendant 15 jours sur la tension artérielle chez le sujet normotendu » ;
- « Les bénéfices à long terme d'un implant pour la mesure du glucose en continu chez les adultes diabétiques – Essai clinique randomisé en France ».

Le Pôle a également produit des communications aux congrès :

Congrès	Lieu	Communication
Université d'été de l'hospitalisation à domicile	Strasbourg	Digitalisation d'un programme d'éducation thérapeutique
Congrès SFRE aux Journées Francophones de Kinésithérapie	Montpellier	Restauration fonctionnelle de l'épaule après chirurgie de la coiffe des rotateurs
Journées Européennes de la Société Française de Cardiologie	Paris	La réadaptation dans l'artériopathie des membres inférieurs
19 ^e congrès national de cardiologie du sport : cœur et sport	Pau	Stents coronaires et sport, SCAPS I
31 ^e Congrès du Collège National des Cardiologue Français	Paris	Le stenté peut-il faire du sport de compétition
Journées nationales du GERS-P	Tours	Le sportif en réadaptation
Journées nationales du GERS-P	Tours	Éducation thérapeutique de l'hypertendu en centre de réadaptation

Prochaines étapes

Entre la mise en place de projets de recherche (AROMA, ParkHOME), l'informatisation ou la finalisation de certains programmes thérapeutiques et le déploiement de trois programmes ETP, l'activité du Pôle restera soutenue en 2020.

3.6.2. Éthique

L'éthique LNA Santé est centrée sur ses valeurs (respect, sens du service, confiance, engagement, et esprit d'initiative) qui constituent un guide du comportement de chacun au service de la responsabilité collective. Elles sont affichées dans chaque établissement, comme un rappel quotidien.

Elles s'expriment avant tout dans le soin porté aux personnes et irriguent en ce sens la démarche bientraitance du Groupe avec en miroir le bien-être des collaborateurs. Au-delà, dans le contexte sociétal et législatif actuel, la démarche d'éthique des affaires et notamment de prévention de la corruption, fait l'objet d'un plan d'action dédié :

LNA Santé est constitué d'établissements situés principalement en France (94 % de son activité) et en Belgique avec 4 établissements. Le Groupe ne dispose pas de sociétés situées dans des pays considérés comme des paradis fiscaux et paie ses impôts au sein des pays dont dépendent les établissements.

Le Groupe n'a pas recours à l'évasion fiscale.

S'agissant de la prévention de la corruption en tant que « perversion ou détournement d'un processus ou d'une interaction avec une

ou plusieurs personnes dans le dessein, pour le corrupteur, d'obtenir des avantages ou des prérogatives particulières ou, pour le corrompu, d'obtenir une rétribution en échange de sa bienveillance », le Groupe dispose de procédures de contrôle interne permettant de prévenir le risque de fraude et de corruption.

Au-delà, dans le cadre de la conformité à la loi dite loi « Sapin II » relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique qui prévoit la mise en œuvre d'un dispositif permettant de prévenir et de détecter les faits de corruption et de trafic d'influence qui seraient commis au sein du Groupe, en France ou à l'étranger, LNA Santé met en œuvre un plan d'action qui s'appuie sur :

- ◆ l'élaboration d'une grille de cartographie des risques de corruption ;
- ◆ l'écriture d'une charte de bonne conduite ;
- ◆ la communication d'un dispositif d'alerte aux collaborateurs ;
- ◆ la mise en place de contrôles comptables ;
- ◆ la formation des collaborateurs.

3.7. NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Cette Déclaration de Performance extra-financière répond aux exigences de l'ordonnance n° 2017-1180 et prend en compte la loi contre la fraude du 25 octobre 2018 et la loi Egalim du 30 octobre 2018.

Compte tenu de l'activité du Groupe, l'information listée au 2^e alinéa du III. de l'article L. 225-102-1 du Code du commerce n'est pas jugée pertinente :

- ◆ le respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable.

Il convient également de préciser que les informations relatives au modèle d'affaire du Groupe sont présentées en chapitre I - Présentation du Groupe LNA Santé, ainsi que les pages introductives du document d'enregistrement universel 2019.

Périmètre de consolidation

Sauf précision spécifique, le périmètre des données consolidées des indicateurs est mentionné dans le tableau de synthèse des indicateurs quantitatifs prioritaires.

Période

Le cycle de reporting est annuel.

Les données publiées couvrent la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2019.

Indicateurs sociaux et environnementaux

Pilier RSE	Intitulé de l'indicateur	Définition de l'indicateur	Méthode de calcul	Périmètre	Processus de collecte et outils utilisés
Transition écologique	Consommation d'énergie par m ²	Consommation de gaz/électricité par m ² et par an Énergie finale consommée par l'établissement quelle que soit la source d'énergie (électricité, gaz, fuel & bois) et l'usage (chauffage et cuisine)	Consommation d'énergie totale sur l'exercice/SDO	Exclusion : holdings et établissements acquis ou fermés courant 2019	Extractions sur les sites internet des fournisseurs d'électricité et de gaz pour les consommations d'énergie et LNA Data (référentiel de données du Groupe) pour les SDO
Dynamique territoriale	Actions envers les aidants	% d'Établissements ayant conduit au moins une action envers les aidants/total des établissements	Nombre d'Établissements ayant conduit au moins une action envers les aidants/total des établissements	Ensemble des établissements	Questionnaire
Bienveillance et qualité des soins	% Comité de bienveillance	% de Comité de bienveillance sur la totalité des établissements du Groupe	Nombre de comités bienveillance mis en place au sein des établissements médico-sociaux et sanitaires/total Établissements en %	Ensemble des établissements	Fichier de suivi Excel
Bienveillance et qualité des soins	Note obtenue à la visite de certification HAS	Cette note est attribuée (A, B, C, D ou E) par la HAS, suite à la visite de certification de l'établissement. Elle est calculée à partir du niveau de maturité de ce dernier par rapport au référentiel national HAS	La note est calculée par la HAS En interne nous réalisons une moyenne de ces notes afin de se comparer au niveau national	Ensemble établissements sanitaires	Fichier de suivi Excel

Pilier RSE	Intitulé de l'indicateur	Définition de l'indicateur	Méthode de calcul	Périmètre	Processus de collecte et outils utilisés	
Bienveillance et qualité des soins	Résultat audit de fonctionnement	Cette note est attribuée par 2 auditeurs internes sur la base d'un référentiel interne	Note attribuée lors d'un audit interne	Établissements EHPAD + MRB	Fichier de suivi Excel matrice des audits de fonctionnement	
Bien-être des professionnels	Répartition des salariés par région	Effectifs physiques au 31/12 de l'exercice, incluant : CDI, CDD et contrats spécifiques (alternance, contrats de professionnalisation, Contrats Uniques d'Insertion), hors intérimaires et hors stagiaires ; temps partiel et temps plein.	Somme des effectifs présents au 31/12/N pour chaque région	Exclusion des sociétés acquises courant l'année N et des crèches	Données France : extractions de SAP HR via BO Données Belgique : extractions de Sdworx sur Excel	
	Répartition des salariés par sexe et par âge		Somme des salariés présents au 31/12/N pour chaque classe d'âge et chaque genre			
	Répartition des salariés par sexe et région		Somme des salariés présents au 31/12/N pour chaque classe d'âge et chaque région			
Bien-être des professionnels	Recrutements en CDI effectués durant l'exercice	Recrutements des CDI uniquement. Dans le cas d'acquisition de nouveaux établissements, les personnes entrant à l'effectif ne sont pas comptabilisées comme des embauches. Un CDD transformé en CDI compte pour une embauche.	Somme des contrats en CDI réalisés sur l'exercice	Exclusion des sociétés acquises courant l'année N, des crèches et des holdings	Données France : extractions de SAP HR via BO Données Belgique : extractions de Sdworx sur Excel	
	Fins de contrats en CDI au cours de l'exercice	Départs des CDI uniquement. Le nombre de licenciements est disponible de façon directe et est non agrégé avec les autres types de départs. Un transfert au sein des établissements du Groupe correspond à un départ et une embauche.	Somme des départs en CDI réalisés sur l'exercice			
	Répartition CDD/ CDI/contrats spécifiques	Contrats spécifiques : contrats d'apprentissage, CIE CDD, CIE CDI, CP CDD I à V, CP CDD VI base, CPI IV Bac Pro, CPI V CAP-BEP CUI CDI.	Somme des effectifs par type de contrats			Exclusion des sociétés acquises courant l'année N, des crèches, des holdings et des établissements situés en Belgique
Répartition Temps Plein/Temps Partiel	Temps plein : durée hebdomadaire de 35 h. Temps partiel : temps de travail contractuels inférieurs à la durée légale du temps de travail.	Somme des effectifs par taux d'activité				
Taux d'absentéisme	Taux d'absentéisme restreint : prend en compte les maladies, les accidents du travail, les maladies professionnelles, les absences injustifiées et les mi-temps thérapeutiques. Le calcul du taux d'absentéisme correspond aux heures d'absence rapportées aux heures réelles travaillées.	Rapport entre le total du nombre d'heures d'absences composant l'absentéisme restreint et le nombre d'heures théoriques travaillées	Exclusion des sociétés acquises courant l'année N, des crèches, des holdings et des établissements situés en Belgique	Extractions de SAP HR via BO		
Taux de fréquence des AT/MP	Nombre d'accidents de l'ensemble des salariés sur l'année N	Nombre d'AT/MP avec arrêt/nombre d'heures travaillées			Exclusion des sociétés acquises courant l'année N, des crèches, des holdings et des établissements situés en Belgique	Extractions de SAP HR via BO
Taux de gravité des AT/MP	Mesure la gravité des accidents des salariés sur l'année N	Nombre de journées de travail perdues suite à un AT/MP/nombre d'heures travaillées				
Nombre d'heures de formation	Sont incluses les formations terminées en année N pour une durée d'au moins 7 heures	Export du logiciel du suivi des formations (Perform) : plans 2019 de tous les établissements et consolidation des heures de formation et du nombre de stagiaires	Exclusion des sociétés acquises courant l'année N, des crèches, des holdings et des établissements situés en Belgique	PERFORM (outil de pilotage des plans de formation)		

3.8. RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'assemblée générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant de votre Société (ci-après « entité »), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049 ⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur la déclaration de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du Groupe en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE L'ENTITÉ

Il appartient au conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- ◆ la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- ◆ la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette intervention, et à la norme internationale ISAE 3000 ⁽²⁾ :

- ◆ nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- ◆ nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- ◆ nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- ◆ nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2° alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- ◆ nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;

(1) Dont la portée d'accréditation est disponible sur le site www.cofrac.fr

(2) ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

- ◆ nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - ◆ apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés,
 - ◆ corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes ⁽¹⁾. L'ensemble de nos travaux ont été réalisés au siège de l'entité consolidante à Vertou.
- ◆ nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- ◆ nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- ◆ pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants ⁽²⁾, nous avons mis en œuvre :
 - ◆ des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
 - ◆ des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés au siège de l'entité et couvrent 100 % des données sélectionnées pour ces tests ;
- ◆ nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de quatre personnes et se sont déroulés entre janvier et avril 2020 sur une durée totale d'intervention de trois semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené des entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions administratives et financières, des ressources humaines, du département santé et sécurité, de l'environnement et des achats.

CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

COMMENTAIRE

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du Code de commerce, nous formulons le commentaire suivant :

- ◆ comme précisé dans la note méthodologique, les résultats présentés au regard de l'absentéisme, l'accidentologie et la formation sont communiqués sur un périmètre couvrant 93 % des effectifs du Groupe, correspondant aux activités du Groupe hors Belgique.

Paris-La Défense, le 29 avril 2020

KPMG SA.

Anne Garans
Associée
Sustainability Services

Vincent Broyé
Associé

(1) *Politique de gestion des compétences et de formation des salariés ; Politique de santé et bien-être des collaborateurs et résidents ; Actions de maîtrise de l'empreinte environnementale ; Actions de sensibilisation aux pratiques écoresponsables ; Actions de partenariats et de mécénats ; Procédures mises en place en matière de bonne conduite des affaires et de lutte contre la corruption ; Mesures prises en faveur de l'innovation.*

(2) *Indicateurs sociaux : Effectif total au 31 décembre et répartition par âge, genre et statut ; Répartition temps plein/temps partiel ; Nombre d'embauches CDI ; Nombre de fins de contrat en CDI initié par l'employeur ; Taux d'absentéisme ; Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt ; Taux de gravité des accidents du travail avec arrêt ; Nombre d'heures de formation.*

Indicateurs environnementaux : Consommation d'énergie par m².



4

Rapport de gestion

4.1. Faits marquants	154	4.4. Évolution prévisible de la situation de la Société et perspectives d'avenir	175
4.1.1. Exploitation	154	4.4.1. Perspectives du Groupe	175
4.1.2. Personnel	156	4.4.2. Perspectives de LNA Santé SA	177
4.1.3. Développement	157		
4.2. Examen de la situation financière et des résultats au 31 décembre 2019	158	4.5. Autres informations	178
4.2.1. Comptes consolidés du Groupe LNA Santé	158	4.5.1. Recherche et développement	178
4.2.2. Comptes sociaux de SA LNA Santé	169	4.5.2. Prise de participations et aliénation d'actions	178
4.3. Événements importants survenus après la date de clôture de l'exercice	174	4.5.3. Liste des succursales	179
4.3.1. Évolution du parc de lits	174	4.5.4. Prêts interentreprises	179
4.3.2. Acquisitions et développement	174	4.5.5. Opérations sur titres des dirigeants	179
4.3.3. COVID-19	174	4.5.6. Ajustement des bases de conversion (articles R. 228.90, R. 228-91, R. 225-137, R. 225-138 du Code de commerce)	179
		4.5.7. Résultats financiers de la Société au cours des 5 derniers exercices	180

Conformément aux articles L. 232-1 alinéa 2, L. 223-26 et à l'article R. 225-102 du Code de commerce, le présent rapport doit exposer :

- ◆ l'activité de la Société et de ses filiales au cours de l'exercice écoulé ;
- ◆ les résultats de cette activité ;
- ◆ les progrès réalisés ou les difficultés rencontrées ;
- ◆ l'évolution prévisible et les perspectives d'avenir ;

- ◆ les événements importants survenus entre la date de la clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport est établi ;
- ◆ les activités de la Société en matière de recherche et de développement ;
- ◆ une analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires et de la situation financière de la Société, notamment de sa situation d'endettement, au regard du volume et de la complexité des affaires.

4.1. FAITS MARQUANTS

Conformément aux dispositions de l'article L. 233-6 alinéa 2 et L. 247-1, et R. 225-102 alinéa 1 du Code de commerce, il est rendu compte ci-après de l'activité de la Société et de ses filiales par branche d'activité.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100, il vous est présenté ci-après une analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société, notamment de sa situation d'endettement au regard du volume et de la complexité des affaires.

4.1.1. Exploitation

4.1.1.1. ENSEMBLE DES ACTIVITÉS

Environnement réglementaire

En France, le secteur de la prise en charge et de l'accompagnement des personnes âgées est encadré et réglementé. Le Groupe LNA Santé a développé une compréhension fine et experte de son environnement réglementaire (veille) ce qui assure une bonne maîtrise de cet aspect de ses activités.

Les autorités de tutelles (Agences Régionales de Santé et Conseils Départementaux) sont en charge de la déclinaison de la politique personnes âgées sur leurs territoires. Pour cela des schémas régionaux ou départementaux sont édités, en concertation avec les acteurs de l'offre du territoire. Véritables outils de planification, ces schémas permettent aux gestionnaires de venir adapter leurs offres (articles L. 1434-1 et suivants du Code de la santé publique et articles L. 233-1 et suivants du Code de l'action sociale et des familles).

Chaque ouverture, extension, transfert, reprise d'établissement est soumis à l'obtention d'un accord des autorités de tutelles (en accord avec les outils de planification et des modalités définies à l'article L. 313-1 du Code de l'action sociale et des familles). Ces accords sont obtenus sous réserve de respect de normes techniques, de construction et de sécurité. Les autorisations d'exploitation d'EHPAD, d'une durée de 15 ans, sont renouvelées sous conditions de respect des procédures d'évaluation et de contrôle des autorités (article L. 312-8 du Code de l'action sociale et des familles). La mise en place de process rigoureux de suivi des établissements, au niveau du Groupe, permet de sécuriser l'obtention et le renouvellement des autorisations d'exploitation.

La réforme de la tarification des EHPAD, survenue en 2016 (Décret n° 2016-1815 du 21 décembre 2016), est venue apporter une clarification et une meilleure lisibilité des moyens et financements mis à disposition des établissements par l'Assurance maladie

(Agence Régionale de Santé) et les Conseils Départementaux. Les forfaits alloués aux établissements sont maintenant calculés en fonction de la lourdeur de la prise en charge des personnes accompagnées. La fréquence de revue de ces forfaits est également réglementée.

La hausse du prix du socle des prestations d'hébergement des personnes âgées par les EHPAD est encadrée. Un arrêté Ministériel est pris chaque année pour fixer le taux d'évolution. Le taux annuel est plafonné à + 1,25 % en 2019 par rapport à l'année précédente, pour les résidents présents au 1^{er} janvier 2019 (Arrêté du 21 décembre 2018 relatif aux prix des prestations d'hébergement de certains établissements accueillant des personnes âgées).

Le Ministère de la Santé édite chaque année une circulaire budgétaire en direction des Agences Régionales de Santé afin de préciser les grandes orientations de la campagne budgétaire des établissements et services médico-sociaux (articles L. 314-3 et 314-3-1 du Code de l'action sociale et des familles). Les circulaires budgétaires bloquent toujours l'évolution de la valeur du point du tarif soin global (Instruction du 25 avril 2019 relative aux orientations pour la campagne budgétaire des établissements et services médico-sociaux accueil des personnes en situation de handicap et des personnes âgées).

Progressivement, depuis 2017, date d'entrée en vigueur des CPOM (contrats pluriannuels d'objectifs et de moyen, articles L. 313-11 et suivants du Code de l'action sociale et des familles), les EHPAD LNA Santé basculent vers ce nouveau mode de contractualisation. Entre 2017 et 2018, 11 CPOM ont été signés (22 établissements). 6 CPOM (9 établissements) sont actuellement en cours de négociation. 8 CPOM (14 établissements) resteront à négocier.

Les dernières circulaires budgétaires encouragent également les Agences Régionales de Santé à venir soutenir (avec l'octroi de financements complémentaires) des nouvelles modalités de prise en charge en EHPAD. Les établissements LNA Santé se positionnent comme des acteurs pilotes de nombreuses initiatives

innovantes de leurs territoires : astreintes infirmières mutualisées de nuit (au profit d'établissements publics ou privés), EHPAD hors les murs, Pôles d'Activités et de Soins nocturnes, etc. Le Groupe est très attentif à ces orientations nationales et cherche à y inscrire ses établissements.

L'activité des établissements de santé est pilotée par les Agences Régionales de Santé (interlocuteurs uniques). La politique de santé est décrite au sein des Projets Régionaux de Santé (articles L. 1434-1 et suivants du Code de la santé publique). Ce document vient préciser, plus ou moins finement, les orientations des prises en charge sur les volets qualitatifs et quantitatifs. Chaque création d'activité de soin, transfert, reprise d'établissement est soumis à l'obtention d'un accord de l'Agence Régionale de Santé compétente. Ces accords sont obtenus suite à dépôt par le demandeur (entité gestionnaire) d'un projet suivant des modalités claires décrites dans la réglementation (articles L. 6122-1 et suivants du Code de la santé publique). Le Groupe poursuit une veille active des modalités et conditions d'obtention des autorisations afin d'être force de proposition auprès des pouvoirs publics et d'adapter en continu son activité sanitaire.

Le secteur sanitaire connaît une légère embellie tarifaire avec une indexation du tarif des SSR de + 0,1 % à compter du 1^{er} mars 2019, dans l'hypothèse d'une restitution intégrale aux opérateurs de la réserve prudentielle équivalente à 0,7 % de tarifs. Le nouveau modèle de financement prévu par l'article 78 de la loi de financement de sécurité sociale pour 2016 reste inchangé en ce qui concerne la part de 10 % consacrée à la dotation modulée à l'activité. Le « virage ambulatoire » se poursuit avec le développement des prises en charge ambulatoires par substitution *intra* et *extra-muros* sur le champ du SSR et de la psychiatrie avec, notamment, le développement de l'hospitalisation à domicile, l'accompagnement de la réduction de la durée moyenne de séjour en hospitalisation complète et la prévention des ré-hospitalisations.

L'évolution tarifaire pour le sous-secteur de la psychiatrie est de + 0,7 % au 1^{er} mars 2019 dans l'hypothèse d'une restitution intégrale aux opérateurs de la réserve prudentielle équivalente à 0,7 % des tarifs.

Le Ministère de la Santé (Direction Générale de l'Offre de Soins) édite plusieurs fois par an des circulaires budgétaires venant décrire au fil de l'année des orientations de délégation de crédits aux établissements de santé (à titre d'exemple la dernière circulaire, circulaire n° DGOS/R1/2020/3 du 7 janvier 2020). Le Groupe les analyse afin d'identifier les éventuels impacts pour ses établissements et s'assurer de la bonne perception des crédits auxquels ils peuvent prétendre. Ces circulaires viennent également préciser les orientations d'allocation de crédits complémentaires liés à l'activité des établissements ou soumis à des appels à projets. Les établissements sanitaires du Groupe candidatent régulièrement à ces appels à projets afin de disposer de moyens supplémentaires permettant d'amplifier leurs actions et l'innovation de leurs prises en charge.

Taux d'occupation

L'année 2019, marquée par le retour d'un développement soutenu, affiche un taux d'occupation moyen de plus de 97 % sur l'ensemble des établissements LNA Santé. Avec un taux d'occupation de 98,4 %, les établissements en régime de croisière soulignent la capacité du Groupe à maintenir une activité régulière, en support de l'accroissement du Groupe (parc de lits de 7 865 lits à fin 2019, soit + 607 lits vs 2018).

4.1.1.2. SECTEUR LONG SÉJOUR

Taux d'occupation

Dans un secteur concurrentiel et ouvert à de nouvelles offres d'accompagnement au domicile et de solutions d'hébergement collectif pour des prises en soin peu médicalisées, les EHPAD et les Maisons de Repos Belges de LNA Santé, hautement médicalisés, s'adaptent et présentent un taux d'occupation d'environ 96 % sur 2019, particulièrement sur la région de Bruxelles qui présente une capacité de lits excédentaire, conséquence de la surprogrammation menée par les autorités.

Les Maisons de Repos Belges maintiennent, quant à elles, un taux d'occupation de 90 % dans un environnement Belge très concurrentiel.

Avec un taux d'occupation d'environ 97 % pour les EHPAD en régime de croisière et de 98,5 % pour les EHPAD de la gamme Confort, LNA Santé démontre la pertinence de son offre assise sur une forte expertise médicale et une qualité éprouvée des services hôteliers, et sa capacité à la rendre accessible au plus grand nombre dans le modèle d'EHPAD Confort, tout en prenant le virage de l'innovation, inscrit au cœur du projet stratégique Grandir Ensemble 2022. (Ex : télémédecine, EHPAD hors les murs, astreinte des infirmières de nuit, etc.).

Évolutions tarifaires

L'Arrêté du 29 décembre 2018 relatif aux prix des prestations d'hébergement a fixé, pour l'année 2019, l'indexation maximale des contrats des résidents présents au 31 décembre 2018 au taux de + 1,25 % à comparer au taux de + 1,21 % arrêté en décembre 2017 pour l'exercice 2018.

Passage des conventions tripartites vers les CPOM

Le nombre d'EHPAD sous option tarifaire globale s'établit à 31 au 31 décembre 2019, représentant 3 187 lits et places (hébergement permanent, hébergement temporaire et accueil de jour), soit près de 70 % du total des lits exploités en EHPAD.

Depuis le 1^{er} janvier 2017, les établissements LNA Santé entrent progressivement dans la négociation de CPOM (Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens). Entre 2017 et 2018, 11 CPOM ont été signés (22 établissements). 6 CPOM (9 établissements) sont actuellement en cours de négociation. 8 CPOM (14 établissements) resteront à négocier.

Les CPOM définissent les obligations respectives des parties signataires et prévoient leurs modalités de suivi, notamment sous forme d'indicateurs. Ils déterminent des objectifs en matière d'activité, de qualité de prise en charge et de qualité de vie au travail. Ils fixent par ailleurs les éléments pluriannuels du budget des établissements (en fonction des GMP et PMP des établissements) et le cas échéant, précisent la nature et le montant des financements complémentaires aux forfaits relatifs aux soins et à la dépendance.

4.1.1.3. SECTEUR MOYEN SÉJOUR

Taux d'occupation

L'activité des établissements sanitaires, sur l'année 2019, a été rythmée par un développement important, avec notamment l'acquisition du Centre de Réadaptation de l'Estuaire, de la Clinique de l'Aurore, transférée vers l'Institut de Réadaptation de Romainville, de la Clinique de Saint Roch et l'ouverture de l'Institut de Réadaptation du Cap Horn et de l'Institut Médical d'Ennery.

Le taux d'occupation des établissements sanitaires, regroupant les Soins de Suite et de Réadaptation et les structures d'Hospitalisation à Domicile, avoisine les 100 % sur l'année 2019, dans la continuité de l'année 2018. Les établissements HAD ont particulièrement participé à cette performance, avec une hausse du nombre de patients de 16 % entre 2018 et 2019. En parallèle, les établissements SSR présentent à un taux d'occupation supérieur à 98 %.

4.1.2. Personnel

Les effectifs totaux du Groupe ont évolué de la manière suivante sur les trois dernières années :

Évolution de l'effectif du Groupe (ETP annuel moyen)		2019	2018	2017
Effectif par sexe	Hommes	942	881	839
	Femmes	4 554	4 218	4 034
Effectif par catégorie	Cadres et prof. supérieures	581	535	489
	Techniciens, maîtrise, employés	4 915	4 564	4 384
TOTAL		5 496	5 099	4 873

Les effectifs moyens du Groupe exprimés en base équivalent temps plein (ETP) s'établissent en 2019 à 5 496 personnes, à comparer à 5 099 personnes l'an dernier, soit une hausse de + 7,8 %. Les effectifs se concentrent principalement en France avec 5 144 collaborateurs (94 %) pour 352 collaborateurs en Belgique (6 %). Les effectifs se répartissent entre 3 225 personnes pour l'activité Long Séjour (59 %), 1 998 personnes en Moyen Séjour (36 %) et 273 personnes dans les autres structures (5 %, principalement siège et activité Immobilière).

Les frais de personnel de l'activité Exploitation s'établissent en 2019 à 253,5 millions d'euros, en progression de + 9,9 %. Cette hausse comprend l'effet des acquisitions et des extensions

Évolutions tarifaires

L'instruction du 10 mai 2019 relative à la mise en œuvre de la campagne tarifaire régionale 2019 des établissements de santé financés sous OQN (Objectif Quantifié National) a fixé, avec imputation de la dotation prudentielle de - 0,7 %, le taux d'évolution moyen national des tarifs de prestations des soins de suite et de réadaptation soumis à OQN à - 0,62 % (sur les prix de journées) contre - 1,1 % en 2018.

Concernant l'activité psychiatrique, le taux d'évolution avec imputation de la dotation prudentielle de - 0,7 %, fixé par ce même arrêté à - 0,03 % contre - 0,37 % en 2018.

capacitaires sur la période pour + 5,1 % et un effet organique pour + 4,8 %.

Le périmètre de l'unité économique et sociale englobe 32 sociétés (43 établissements) au 31 décembre 2019, toutes localisées en France, et représente 2 861 salariés en ETP moyens, contre 2 766 l'an dernier (+ 3,4 %), répartis sur un parc de lits en exploitation de 4 162 unités (4 017 fin 2018), générant une activité de 218 millions d'euros au titre de l'exercice 2019, contre 211 millions d'euros l'an passé.

Les membres élus du comité de l'UES désignés pour siéger au conseil d'administration de LNA Santé ont pris part régulièrement aux débats et aux travaux du conseil.

4.1.3. Développement

4.1.3.1. MOUVEMENTS DU PARC EN EXPLOITATION

Au cours de l'exercice 2019, le Groupe a poursuivi son développement organique et externe, avec un parc en exploitation porté à 7 865 lits, en hausse de + 607 lits, par la réalisation d'opérations sous la forme de :

- ◆ ouverture d'un nouvel EHPAD Confort, + 125 lits à la Queue en Brie ;
- ◆ rebasage capacitaire des HAD Ouest Anjou et HAD Centre de + 25 places ;
- ◆ acquisition du Centre de Rééducation de l'Estuaire (44) de + 68 lits, et reprise Clinique St-Roch (69) de + 154 lits ;
- ◆ extensions capacitaires principalement sous forme ambulatoire en Moyen Séjour France, + 235 places en provenance principalement de l'Institut de Réadaptation de Romainville (+84, par acquisition et extension), l'Institut de Réadaptation du Cap Horn - Landerneau (+ 68), l'Institut Médical d'Ennery (+ 39), l'Institut Médical de Breteuil (+26) et autres capacités additionnelles sur 2 SSR (+18).

Les mouvements de capacité intervenus au cours de l'exercice 2019 ont concerné le secteur Long Séjour France pour + 125 lits et le secteur Moyen Séjour pour + 482 lits.

La répartition du parc en exploitation entre les métiers est la suivante : 57% des capacités sont affectées au secteur Long Séjour (soit 5 113 lits d'hébergement permanent ou temporaire) contre 43 % au secteur Moyen Séjour (soit 2 752 lits en hospitalisation complète et partielle).

4.1.3.2. CAPACITÉ DU PARC AUTORISÉ

Au 31 décembre 2019, le parc en exploitation compte 7 865 lits répartis sur 71 établissements :

- ◆ en Long Séjour au sein de 45 EHPAD (4 558 lits) et 4 Maisons de Repos en Belgique (555 lits) ;
- ◆ en Moyen Séjour au sein de 15 Soins de Suite et Réadaptation (2 068 places), 7 structures d'hospitalisation à domicile (473 places) et 1 Clinique psychiatrique (211 lits).

	Établissements	Lits	Long séjour	Moyen séjour
Lits en exploitation au 31/12/18	68	7 258	4 988	2 270
<i>dont en régime de croisière</i>	<i>57</i>	<i>6 163</i>	<i>4 537</i>	<i>1 626</i>
Lits en exploitation au 31/12/19	71	7 865	5 113	2 752
<i>dont en régime de croisière</i>	<i>60</i>	<i>6 519</i>	<i>4 679</i>	<i>1 840</i>
% parc en croisière/total parc exploité	84 %	83 %	91 %	67 %

Au 31 décembre 2019, le portefeuille de lits à installer sur les prochains exercices s'établit à 579 unités, soit un parc total autorisé de 8 444 lits à comparer à 8 216 lits un an plus tôt (+ 2,8 %).

4.2. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS AU 31 DÉCEMBRE 2019

4.2.1. Comptes consolidés du Groupe LNA Santé

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2019 de LNA Santé ont été arrêtés par le conseil d'administration en date du 31 mars 2020, à l'issue d'une revue par les Commissaires aux comptes. Les comptes consolidés sont établis en conformité avec la norme IFRS 16, entrée en application au 1^{er} janvier 2019. L'ensemble des tableaux figurant à la section des États Financiers intègrent donc les impacts de ce changement réglementaire.

Cependant, en l'absence de données comparables en 2018 et pour permettre l'analyse des variations entre les deux exercices, les commentaires de l'Activité et des Résultats détaillés dans la présente section portent sur des informations financières présentées hors application de la norme IFRS 16.

Les impacts de l'application de la norme IFRS 16 sont par ailleurs présentés explicitement dans le Compte de Résultat consultable dans cette section.

Dans la deuxième année de son plan stratégique Grandir Ensemble, LNA Santé a étendu en 2019 son réseau de lits en « régime de croisière » de + 6,0 %, au sein d'un parc à maturité porté à 6 519 lits fin 2019 contre 6 163 lits fin 2018, soit 60 établissements dont les paramètres d'exploitation permettent l'excellence opérationnelle et fondent la performance économique du Groupe.

Dans un contexte de développement ciblé (+ 607 lits mis en exploitation en 2019), le Groupe s'est encore attaché à compléter

la taille des établissements existants, gage de qualité, de maîtrise des risques et de performance dans la durée.

La transformation du secteur médico-social achevée à hauteur de 90 % des capacités installées et la qualité des réalisations délivrées sur le parc à maturité, notamment sur les structures sanitaires, conduisent à une consolidation en 2019 de la marge d'EBITDA d'Exploitation à 11,1 % et de la marge opérationnelle courante d'Exploitation (MOC) à 9,1 % du chiffre d'affaires.

Bénéficiant d'un pilotage rigoureux de la structure financière en 2019, le résultat net consolidé à 100 % s'élève à 23,0 millions d'euros. Il affiche une marge nette de 4,36 % du chiffre d'affaires et se décompose en une marge nette de 5,2 % en Exploitation et une perte nette de - 3,0 % en Immobilier. Les actions menées d'optimisation et de spécialisation de l'offre (segmentation de gammes hôtelières, expertise médicale en SSR, développement des prises en soin ambulatoire et maintien à domicile) produisent leur plein effet sur la part du parc de LNA Santé pleinement restructuré.

À la clôture de l'exercice 2019, le parc est constitué de 71 établissements en exploitation pour 7 865 lits répartis sur trois lignes métiers : maisons de retraite médicalisées (5 113 lits), cliniques de Soins de Suite et Réadaptation et clinique psychiatrique (2 279 places), structures d'hospitalisation à domicile (473 places).

Parc de lits par catégorie	31/12/2019	Établissements	31/12/2018	SFAF 04/2020	% Total	Établissements
En croisière	6 519	60	6 163	7 041	87 %	63
En restructuration	1 356	11	1 095	1 037	13 %	9
Parc Exploité	7 865	71	7 258	8 078	100 %	72
Lits à installer	579	2	958	440		2
Parc Autorisé	8 444	73	8 216	8 518		74

Le **chiffre d'affaires consolidé de l'exercice** s'établit à 528 millions d'euros fin 2019, **en retrait de - 2,0 %** en publié par rapport à l'exercice 2018 du fait de la baisse d'activité Immobilière.

Le **chiffre d'affaires de l'activité Exploitation** est arrêté à 473 millions d'euros à fin 2019 en hausse de **+ 8,2 %** sur les douze derniers mois, grâce à **une croissance organique** de + 5,5 % supérieure à celle annoncée (3,5 %) et une croissance externe de + 2,7 %.

La croissance organique résulte d'un effet volume de + 2,8 % et d'un effet tarif - mix d'activité de + 2,7 %. Le secteur Long Séjour

progresses en organique de + 2,1 % et le secteur Moyen Séjour délivre une forte croissance de + 10,4 %.

L'activité immobilière, comme prévu, ralentit sur l'exercice 2019 avec une baisse des ventes de 46 %, la transformation du parc sanitaire arrivant à son terme avec l'ouverture de l'extension du SSR de Romainville et de deux SSR à Landerneau et à Ennery, ainsi qu'un EHPAD Confort à La-Queue-en-Brie. Deux immeubles sont en cours de construction au 31 décembre 2019 dont l'ouverture devrait intervenir au cours du 1^{er} semestre 2020.

Compte de Résultat Simplifié <i>En millions d'euros, normes IFRS</i>	Total 2019 IFRS 16	Impacts Norme IFRS 16	Total 2019 hors IFRS 16	Exploit. hors IFRS 16	Immo. hors IFRS 16	Total 2018	Exploit.	Immo.	Var. hors IFRS 16	
									Total	Exploit.
Chiffre d'Affaires	527,9		527,9	472,8	55,0	538,8	437,1	101,7	(10,9)	35,7
Charges de Personnel	(256,0)		(256,0)	(253,5)	(2,5)	(233,2)	(230,7)	(2,5)	(22,8)	(22,8)
Impôts et taxes	(19,4)	1,8	(17,6)	(17,0)	(0,6)	(15,5)	(15,2)	(0,3)	(2,0)	(1,7)
EBITDAR	116,7	1,8	118,6	119,0	(0,4)	111,4	113,0	(1,6)	7,2	6,0
Loyers externes	2,8	59,0	61,9	66,7	(4,8)	58,5	61,8	(3,3)	3,4	4,9
EBITDA	113,9	(57,1)	56,7	52,3	4,5	52,9	51,2	1,7	3,8	1,1
Résultat opérationnel courant	55,1	(9,7)	45,4	43,0	2,4	44,0	43,5	0,5	1,4	(0,5)
Marge courante	10,4 %		8,6 %	9,1 %	4,4 %	8,2 %	9,9 %	0,5 %	+ 44 pb	- 85 pb
Résultat opérationnel	54,5	(9,6)	44,9	44,9	0,0	42,1	42,1	(0,0)	2,8	2,8
Marge opérationnelle	10,3 %		8,5 %	9,5 %	0,0 %	7,8 %	9,6 %	0,0 %	+ 69 pb	- 14 pb
Coût de l'endettement net	(17,9)	11,5	(6,4)	(4,5)	(1,9)	(6,4)	(4,4)	(1,9)	0,0	(0,1)
Autres charges financières	(0,2)		(0,2)	(0,0)	(0,2)	(0,0)	0,0	(0,1)	(0,1)	(0,0)
Résultat financier	(18,1)	11,5	(6,5)	(4,5)	(2,0)	(6,4)	(4,4)	(2,0)	(0,1)	(0,1)
Résultat avant impôt	36,4	1,9	38,4	40,4	(2,0)	35,7	37,7	(2,0)	2,7	2,7
Charges d'impôt	(14,8)	(0,6)	(15,4)	(15,7)	0,3	(13,3)	(13,6)	0,3	(2,1)	(2,1)
Résultat net 100 %	21,7	1,3	23,0	24,7	(1,7)	22,4	24,1	(1,7)	0,6	0,5
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	20,8	1,3	22,1	23,9	(1,8)	21,5	23,3	(1,8)	0,6	0,6
MARGE NETTE PART DU GROUPE	3,9 %		4,2 %	5,1 %	- 3,2 %	4,0 %	5,3 %	- 1,7 %	+ 19 pb	- 28 pb

L'EBITDAR (EBITDA avant loyers) s'établit en hausse de + 6,5 % à 118,6 millions d'euros. Comme l'an passé, il est principalement constitué de la contribution des établissements à maturité, le taux de **marge d'EBITDAR Exploitation s'élevant à 25,2 % du chiffre d'affaires**.

L'EBITDA s'établit à 56,7 millions d'euros en progression de + 7,3 % et intègre une contribution de l'Exploitation en hausse de + 2,2 %.

Tous métiers confondus, la **marge d'EBITDA des sites en croisière est supérieure à 12,9 %**, en avance de 92 points de base sur l'objectif publié et en **amélioration de 40 points de base par rapport à 2018**.

Tout en intégrant l'effet particulièrement dilutif des restructurations des cliniques SSR en 2019, le **résultat opérationnel courant (ROC)** du Groupe **ressort à 45,4 millions d'euros**. Le ROC Exploitation s'établit à 43,0 millions d'euros, pour une marge opérationnelle courante (MOC) représentant 9,1 % du chiffre d'affaires Exploitation. Sur les seuls établissements matures, le ROC affiche une hausse solide de + 9,5 %, soit une MOC de 11,1 % du chiffre d'affaires, comparable à 2018.

Après intégration des mouvements non ordinaires pour - 0,4 million d'euros, le **résultat opérationnel consolidé** s'élève à **44,9 millions d'euros** contre 42,1 millions d'euros l'an dernier, **en hausse de + 6,7 %** ; la marge opérationnelle du Groupe atteint ainsi 8,5 % du chiffre d'affaires fin 2019.

Le résultat financier s'établit à - 6,5 millions d'euros et présente un ratio de 11,5 % par rapport à l'EBITDA, en légère baisse. Le coût moyen de la dette s'inscrit en diminution de 10 points de base à 1,87 %.

La charge d'impôt s'établit à - 15,4 millions d'euros. Elle présente un **taux d'imposition de 40,0 % du résultat, pénalisé** par le report en 2019 de la baisse de l'impôt sur les sociétés inscrite dans la Loi de Finance et **par l'impact** de la transformation du CICE en allègement de cotisations sociales assujéti à l'impôt.

Le **résultat net part du Groupe s'établit à 22,1 millions d'euros** contre 21,5 millions d'euros un an auparavant. Il s'établit **en progression de + 2,7 %**. La marge nette part du Groupe représente 4,2 % du chiffre d'affaires consolidé contre 4,0 % l'an passé et **atteint 5,1 % en Exploitation**.

La **génération des cash-flows est solide**, portée par une marge brute d'autofinancement de 52,1 millions d'euros, tirée par la seule activité Exploitation (94 %). Les **investissements de maintien** s'établissent **en diminution de - 15 % à 10,2 millions d'euros** sur un parc très majoritairement rénové et les investissements de développement Exploitation sont en hausse à 33,5 millions d'euros.

Au 31 décembre 2019, la **dette financière nette** s'établit à **207 millions d'euros**, comparée à 195 millions d'euros au 31 décembre 2018. Elle est constituée d'une dette d'Exploitation maîtrisée à 65 millions d'euros (contre 61 millions d'euros fin 2018) qui représente 32 % de l'endettement total. La structure financière reste très flexible avec un levier d'Exploitation (Dette Nette⁽¹⁾ sur EBITDA) et un *gearing* d'Exploitation (Dette Nette sur Fonds Propres et Quasi-Fonds Propres⁽²⁾) qui se situent respectivement à 1,2 et 0,23, en dessous des ratios autorisés fixés à 4,25 et 1,25.

Le Groupe dispose d'une **trésorerie disponible** à la clôture de **140 millions d'euros** et d'une **capacité de tirage additionnel** du crédit syndiqué **supérieure à 40 millions d'euros** qui lui permettent de mener sereinement une politique d'acquisitions ciblées et cohérentes avec son projet d'entreprise.

(1) Représente la dette financière brute d'Exploitation, hors obligations locatives introduites par la norme IFRS 16, diminuée de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des fonds propres apportés à l'activité immobilière.

(2) Les fonds propres d'Exploitation ajustés représentent les fonds propres consolidés de l'activité Exploitation, hors impacts IFRS 16, augmentés des impôts différés passifs d'Exploitation, hors impacts IFRS 16, liés principalement à la valorisation des actifs incorporels d'Exploitation.

Formant un socle solide de résultat, le parc d'établissements en régime de croisière représente 6 519 lits fin 2019 et contribue à l'essentiel de la performance du Groupe avec une marge d'EBITDA de 12,9 % en 2019 et des capex limités à 1,6 % du chiffre d'affaires. Le taux d'effort mesuré par le ratio Capex sur EBITDA diminue de 7,7 points à 12,5 % contre 20,2 % en 2018.

Avec 16 % du parc qui se trouve en restructuration au 31 décembre 2019, soit 1 346 lits faiblement productifs et un portefeuille à installer de 579 lits, LNA Santé dispose d'un réservoir de performance de 1 925 lits hors nouveaux développements, qui viendront soutenir la croissance organique et la base des résultats des prochains exercices. Parmi ce réservoir de croissance, 522 lits rejoindront le régime de croisière dès le 1^{er} janvier 2020, portant le parc à maturité à 7 041 lits, selon les standards qualitatifs et quantitatifs de LNA Santé.

4.2.1.1. CHIFFRE D'AFFAIRES

Le **chiffre d'affaires consolidé** de l'exercice 2019 s'élève à **527,9 millions d'euros**, contre 538,8 millions d'euros arrêté lors de l'exercice précédent. Il affiche une baisse de - 2,0 % par rapport à l'année 2018, la dynamique de l'activité Exploitation (récurrente) se poursuivant à + 8,2 % dans une période de contraction attendue de l'activité Immobilière (saisonnnière) en retrait de - 45,9 % lié à la fin d'un important cycle de restructuration d'établissements.

Le chiffre d'affaires relatif à l'Exploitation s'établit ainsi à 472,8 millions d'euros fin 2019 contre 437,1 millions d'euros un an plus tôt.

Le chiffre d'affaires relatif à l'Immobilier s'établit à 55,0 millions d'euros fin 2018 contre 101,7 millions d'euros en 2018.

En millions d'euros	2019	2018	2017
Chiffre d'affaires ensemble consolidé	527,9	538,8	486,7
Chiffre d'affaires Exploitation	472,8	437,1	413,9
Variation chiffre d'affaires Exploitation	+ 8,2 %	+ 5,6 %	+ 5,1 %
<i>dont organique</i>	+ 5,5 %	+ 4,4 %	+ 4,2 %

Immobilier

Le chiffre d'affaires Immobilier s'établit à 55,0 millions d'euros fin 2019 contre 101,7 millions d'euros l'année précédente.

L'activité constatée selon la méthode à l'avancement est constituée de :

- ♦ des constructions du SSR d'Achères et de l'EHPAD d'Amiens en cours à fin 2019 ;

- ♦ de livraisons des SSR d'Ennery, de Landerneau et de l'EHPAD de la Queue en Brie ;
- ♦ des reventes de lots de copropriété dans le cadre de programmes de travaux et de cession d'ensembles immobiliers.

Répartition du chiffre d'affaires	CA 2019
En millions d'euros	
Constructions neuves	50,8
Revente de lots	2,8
Cession d'immeuble	1,3
Autres	0,1
CHIFFRE D'AFFAIRES	55,0

Ces programmes ont porté en 2019 sur un ensemble de 850 lits neufs ou rénovés, selon le cahier des charges LNA Santé. Ils témoignent des efforts consacrés par le Groupe afin de disposer d'un parc neuf ou remis à neuf, condition essentielle pour garantir une prise en soin à haute valeur ajoutée hôtelière et médicale.

Exploitation

Le chiffre d'affaires Exploitation de LNA Santé pour l'exercice 2019, s'élève à 472,8 millions d'euros, en progression de + 8,2 % grâce à une croissance organique plus forte qu'annoncée à + 5,5 % et une croissance externe de + 2,7 %. La croissance organique se décompose en un effet volume de + 2,8 % et un effet tarifaire et mix d'activité de + 2,7 %.

La croissance organique publiée fin 2019 de + 5,5 % est supérieure à l'objectif initial fixé à + 3,5 % rehaussé à mi-année à + 4,5 % et souligne le dynamisme de l'ensemble des offres de services de LNA Santé tout au long de l'exercice.

- ◆ L'activité des maisons de retraite médicalisées (Long Séjour) s'établit à 265,7 millions d'euros sur l'exercice, en hausse de + 2,3 %, grâce à une croissance principalement organique décomposée ainsi :
 - ◆ les EHPAD Confort à prix d'hébergement limité, réalisent un chiffre d'affaires de 34,5 millions d'euros, soit une progression des ventes entièrement organique de + 2,0 % sur 2019, soutenue par un taux d'occupation supérieur à 98 % en régime de croisière ;
 - ◆ l'activité des EHPAD Élégance s'élève à 203,9 millions d'euros et affiche une hausse de + 2,6 % par rapport à l'an passé, d'origine organique pour + 2,4 %, avec un taux d'occupation des établissements en régime de croisière de 97 % ;

- ◆ les maisons de repos en Belgique présentent un chiffre d'affaires de 27,3 millions d'euros sur 2019, stable par rapport à 2018 et sans mouvement de périmètre.
- ◆ L'activité du secteur sanitaire (Moyen Séjour) délivre une forte croissance de + 16,9 % sur l'exercice 2019, à 204,8 millions d'euros. Cette progression se compose d'une croissance organique de + 10,4 % et d'une croissance externe de + 6,5 %. Elle résulte des contributions suivantes :
 - ◆ les cliniques de Soins de Suite et Réadaptation génèrent une activité de 159,5 millions d'euros en progression de + 16,7 % dont + 8,4 % de croissance organique, grâce au plan de transformation engagé sur le parc sanitaire, avec l'ouverture des Instituts de Réadaptation du Cap Horn à Landerneau et d'Ennery dans le Val-d'Oise, et l'extension de l'Institut de Réadaptation de Romainville. Cette performance est soutenue par une croissance externe contribuant pour + 8,3 % en 2019, avec la reprise d'un SSR à Nantes en janvier et d'un SSR à Roncq sur le territoire lillois en octobre 2019 ;
 - ◆ les structures d'Hospitalisation A Domicile (HAD) présentent une activité de 45,2 millions d'euros en croissance purement organique et à nouveau à deux chiffres de + 17,5 % sur un an.

Le taux d'occupation des établissements en régime de croisière s'est établi au-delà de 98 % sur l'ensemble de l'année, preuve de l'attractivité du modèle LNA Santé.

La répartition du chiffre d'affaires Exploitation par segment se présente comme suit :

	2019	% Total	2018	% Total	2017	2016	2015
Exploitation							
• Établissements	71		68		67	68	67
• Lits en exploitation	7 865		7 258		7 087	6 975	6 526*
• Chiffre d'affaires	472,8		437,1		413,9	393,8	354,1
Régime de croisière							
• Établissements	60		57		52	46	42
• Lits en exploitation	6 519	83 %	6 163	84,9 %	5 493	4 796	4 293
• Chiffre d'affaires	405,8	85,8 %	371,8	85,1 %	321,8	277,5	251,2
Restructurations							
• Établissements	11		11		15	22	15
• Lits en exploitation	1 346	17 %	1 095	15,1 %	1 594	2 179	2 233
• Chiffre d'affaires	64,7	13,7 %	63,2	14,5 %	90,5	115,8	102,2
Chiffres d'affaires autres	2,3	0,5 %	2,1	0,5 %	1,6	0,5	0,6
Chiffre d'affaires LS* France	238,4	50,4 %	232,5	53,2 %	224,2	214,3	192,3
Chiffre d'affaires LS* Belgique	27,3	5,8 %	27,3	6,2 %	26,9	27,0	26,5
Chiffre d'affaires MS* France	204,8	43,3 %	175,2	40,1 %	161,2	152,1	134,7

* LS/MS : Long Séjour/Moyen Séjour.

L'activité par secteur opérationnel évolue au bénéfice du secteur Moyen Séjour qui pèse désormais 43,3 % des ventes (+ 3,2 pts) se décomposant entre les SSR (33,7 %, + 2,5 pts) et les structures d'HAD (9,6 %, + 0,8 pt), le secteur Long Séjour (France et Belgique)

représentant 56,2 % du total des facturations Exploitation (- 3,3 pt), tandis que les autres activités constituées des ventes de service et de l'activité de 4 crèches situées en région Pays de La Loire, demeurent stables en part relative à 0,5 %.

4.2.1.2. EBITDA(R)

Achats et charges externes (hors IFRS 16)

Hors charges de loyer et y compris variation des stocks, ils s'établissent à 147,3 millions d'euros dont 88,7 millions d'euros affectés à l'activité Exploitation. Ils représentent 18,8 % du chiffre d'affaires Exploitation à fin décembre 2019 pour 18,7 % à fin décembre 2018.

Charges de personnel

Elles s'établissent à 256,0 millions d'euros dont 253,5 millions d'euros affectés à l'activité Exploitation. Représentant 53,6 % du chiffre d'affaires Exploitation à fin décembre 2019 pour 52,8 % à fin décembre 2018. La variation de 83 points de base traduit l'effort réalisé dans la structuration des expertises du Siège (extension des locaux, RH, SI) et de transformation des cliniques de SSR, dont les effets s'amortiront avec la croissance du réseau d'établissements dans le premier cas et le plein remplissage des sites après leur ouverture en 2019 dans le second cas.

Le secteur Long Séjour affiche une part des charges de personnel de 50,4 % du chiffre d'affaires fin 2019. Sur le secteur Moyen Séjour, le ratio sur chiffre d'affaires s'élève à 51,0 %, stable par rapport à l'année dernière.

Les effectifs moyens s'établissent à 5 496 personnes en équivalent temps plein (ETP), en progression de + 7,8 % par rapport à l'an passé (5 099 personnes), suivant le rythme de la croissance d'activité. Les effectifs se répartissent entre les zones géographiques de la France (5 144 ETP variation de + 8,1 %) et de la Belgique (352 ETP, variation de + 2,9 %). Ainsi, la politique de développement du Groupe contribue activement à la création d'emplois sur les territoires de santé.

Impôts et taxes (hors IFRS 16)

Ils comprennent les taxes foncières, les taxes sur les salaires et autres taxes sociales pour un montant de 17,6 millions d'euros contre 15,5 millions d'euros fin décembre 2018, soit un ratio de 3,3 % du chiffre d'affaires Groupe et de 3,6 % en Exploitation. Le ratio ne tient pas compte de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises classée en charge d'impôt société.

EBITDAR (hors IFRS 16)

En intégrant les charges précédentes, l'EBITDAR consolidé s'établit à 118,6 millions d'euros pour une marge de 22,5 % du chiffre d'affaires, en hausse de 1,8 pts. Sur l'activité Exploitation, la marge d'EBITDAR s'élève à 25,2 % en léger repli de 68 points de base par rapport au niveau arrêté en 2018 (25,8 %) du fait des établissements non matures.

Loyers (hors IFRS 16)

Les loyers externes Exploitation (y compris le loyer sur un immeuble qualifié en location financière) s'établissent à 66,7 millions d'euros contre 61,8 millions d'euros au 31 décembre 2018, pour une variation contenue à + 7,9 %.

Leur part relative reste inchangée à 14,1 % du chiffre d'affaires Exploitation à fin décembre 2019. La variation intègre l'effet d'indexation des loyers (+ 0,7 % en 2019 contre + 0,8 % en 2018), des actions de négociation avec les bailleurs (- 0,4 %), l'apport de périmètre (+ 2,6 % contre + 3,0 %) et la montée en gamme du parc et l'évolution capacitaire des établissements (respectivement + 1,4 % et + 3,6 % en 2019 contre + 2,4 % en 2018).

COMPOSANTES DE L'ÉVOLUTION DES LOYERS ANNÉE ENTRE 2019 ET 2018

En pourcentage	Var. 2019 vs 2018	Rappel var N-1
Effet de l'indexation à périmètre 31/12/18	+ 0,7 %	+ 0,8 %
Effet des négociations sur les loyers	- 0,4 %	
Effet de périmètre 2018/2019	+ 2,6 %	+ 3,0 %
Évolution capacitaire	+ 3,6 %	+ 2,4 %
Effet de montée en gamme du parc (travaux)	+ 1,4 %	
VARIATION DES LOYERS EXPLOITATION	+ 7,9 %	+ 6,2 %

Exercice	Exploitation		Long Séjour France		Long Séjour Belgique		Moyen Séjour	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
EBITDA	52,2	51,2	29,8	29,5	1,3	1,5	21,3	17,9
Marge	11,1 %	11,7 %	12,5 %	12,7 %	4,6 %	5,4 %	10,4 %	10,2 %
Var de marge		65 bp		- 18 pb		- 74 pb		+ 15 pb
Lits exploités		7 865		4 558		555		2 752
% parc en croisière		83 % (6 519)		90 % (4 124)		100 %		67 % (1 840)

EBITDA (hors IFRS 16)

L'EBITDA consolidé s'élève à 56,7 millions d'euros fin 2019. Il présente une marge sur chiffre d'affaires de 10,8 %. La marge d'EBITDA consolidée de l'Exploitation de 11,1 % se trouve diluée par la marge d'EBITDA de l'Immobilier de 8,1 % en 2019.

L'EBITDA Exploitation s'établit à 52,3 millions d'euros pour une marge de 11,1 % du chiffre d'affaires, en repli de - 65 points de base par rapport à l'an passé compte tenu des investissements

réalisés dans le renforcement des expertises du Siège (- 50 points de base), de l'impact des acquisitions et des restructurations sur la période (- 60 points de base) compensés pour partie par la hausse de la marge des établissements en régime de croisière (+ 45 points de base).

L'analyse par secteur révèle une marge d'EBITDA du secteur Long Séjour France à 12,5 % du chiffre d'affaires, en ligne avec la marge de ses établissements en croisière à 12,9 %, quasi stable par rapport à 2018 (13,0 %).

La marge du secteur Long Séjour Belgique est en retrait à 4,6 % (- 74 points de base), sous l'effet des surcapacités d'hébergement constatées sur Bruxelles qui pénalisent l'occupation chez tous les opérateurs et requièrent des actions de soutien renforcé à la commercialisation.

Concernant le secteur Moyen Séjour, la marge d'EBITDA est en progression de 15 points de base à 10,4 % du chiffre d'affaires contre 10,2 % en 2018. Cette évolution favorable repose sur l'amélioration pour 6,2 points de la marge d'EBITDA des structures d'HAD. Cette performance permet de compenser le poids des restructurations en SSR, plus dilutif en 2019, et dont la marge fléchit à - 1,9 % contre + 2,3 % en 2018. Les SSR en régime de croisière présentent quant à eux une marge de 14,0 % relativement stable d'un exercice à l'autre (- 19 points de base comparés à 2018).

Enfin, tous métiers confondus, la marge d'EBITDA en croisière se hisse à 12,9 % en progression de 40 points de base par rapport à 2018.

4.2.1.3. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (HORS IFRS 16)

Il intègre des dotations aux amortissements pour - 11,3 millions d'euros (représentant 2,4 % du chiffre d'affaires Exploitation), des reprises nettes aux provisions pour risques et charges pour + 0,3 million d'euros (à caractère social ou portant sur des postes d'actifs circulants) et d'autres charges pour - 0,2 million d'euros (constituées de pertes sur des créances clients irrécouvrables et de litiges fournisseurs), expliquant le passage entre l'EBITDA consolidé de 56,7 millions d'euros et le Résultat Opérationnel Courant (ROC) arrêté à 45,4 millions d'euros.

Le ROC s'établit en hausse de + 3,2 % par rapport à l'an passé avec une contribution immobilière toujours limitée (2,4 millions d'euros). La marge opérationnelle courante (MOC) représente 8,6 % du chiffre d'affaires consolidé contre 8,2 % en 2018, l'amélioration étant principalement liée à la contraction de l'activité Immobilier en 2019 au bénéfice de l'activité Exploitation, à plus forte marge.

Le ROC Exploitation s'élève à 43,0 millions d'euros contre 43,5 millions d'euros en 2018. La MOC Exploitation s'établit à 9,1 % du chiffre d'affaires contre 9,9 % un an plus tôt. Le repli de 85 points de base provient des investissements réalisés dans le renforcement de la structure du Siège, de la moindre contribution des ouvertures et des reprises en 2019 (MOC des établissements hors régime de croisière à - 3,7 %, en baisse de - 6,8 points), la marge des établissements en régime de croisière demeurant très solide d'un exercice à l'autre (MOC de 11,2 % soit + 4 points de base).

La MOC du secteur Long Séjour France représente 11,0 % du chiffre d'affaires. Les EHPAD en croisière délivrent une MOC solide de 11,3 %, en repli de 50 points de base par rapport à 2018.

La MOC du secteur Moyen Séjour France s'établit à 8,4 %, relativement stable par rapport à 2018 (- 15 points de base). La MOC des établissements sanitaires en régime de croisière atteint 12,6 % et affiche une amélioration de 84 points de base sur un an. Elle bénéficie de la progression de la marge des structures d'HAD qui fait plus que compenser l'effet très dilutif en 2019 des restructurations et des départs de 3 sites de cliniques, et des acquisitions de SSR.

4.2.1.4. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL (HORS IFRS 16)

Le résultat opérationnel s'élève à 44,9 millions d'euros contre 42,1 millions d'euros l'an dernier, en hausse solide de + 6,7 % après intégration des mouvements non ordinaires en 2019 (- 0,5 million d'euros) se décomposant comme suit :

En Exploitation (+ 1,9 million d'euros)

- ◆ des coûts de départ de 2 SSR et d'un HAD nets des reprises de provisions pour + 0,4 million d'euros (constitués d'amortissements accélérés, de loyers en double, des frais de transfert et des coûts sociaux) ;
- ◆ des ajustements de valeur d'actifs incorporels pour + 2,6 millions d'euros liés à la constatation de *badwills* et des reprises nettes de dépréciations d'autorisation ;
- ◆ d'autres mouvements pour - 1,1 million d'euros liés à des honoraires sur des opérations de développement et à une provision pour litige vendeur.

En Immobilier (- 2,4 millions d'euros)

- ◆ une moins-value sur la cession d'un ensemble immobilier pour - 2,1 millions d'euros ;
- ◆ une dépréciation de *goodwills* pour - 0,5 million d'euros,
- ◆ des frais d'acquisition de titres immobiliers pour - 0,9 million d'euros.

La marge opérationnelle consolidée (MOP) représente 8,5 % du chiffre d'affaires. Elle affiche une hausse de 69 points de base sur un an sous l'effet de la baisse de l'activité immobilière par rapport à 2018 (- 46 %) dont la marge est quasi nulle.

La marge opérationnelle de l'activité Exploitation représente 9,5 % du chiffre d'affaires, en léger repli de - 14 points de base.

La marge du secteur Long Séjour France représente 11,9 % du chiffre d'affaires, en hausse de + 39 points de base par rapport à l'an dernier.

La marge opérationnelle du secteur Moyen Séjour France s'établit en hausse de + 80 points de base à 8,7 % fin 2019. Elle présente une situation contrastée entre la marge des sites en croisière très solide à 12,7 % en progression de + 1,3 point et la marge temporairement déficitaire des autres établissements à - 3,5 % fin 2019 contre - 2,5 % fin 2018. Cette dernière intègre en effet des charges liées aux transferts de sites de SSR.

4.2.1.5. RÉSULTAT FINANCIER (HORS IFRS 16)

Le coût de l'endettement est constitué des intérêts d'emprunts souscrits pour financer les investissements de développement et de maintien du parc.

Les charges financières nettes (coût de l'endettement et autres postes financiers) se stabilisent à 6,5 millions d'euros fin 2019, l'effet volume des dettes étant compensé par la baisse des taux monétaires.

Le résultat financier est constitué à 71 % de charges affectables à l'activité Exploitation et de 29 % de charges affectables à l'activité Immobilière selon une répartition inchangée par rapport à 2018. Pour l'activité Exploitation, les charges financières nettes représentent - 0,95 % du chiffre d'affaires fin 2019 contre - 1,01 % au 31 décembre 2018. Elles se stabilisent à 8,6 % de l'EBITDA Exploitation (8,7 % l'an passé).

Le coût de la dette brute diminue à 1,9 % à fin décembre 2019 contre 2,0 % l'an dernier, pour une maturité moyenne du crédit stable de 3 ans.

La part des crédits à taux variable non couvert à fin 2019 s'établit à 24 % contre 21 % l'an dernier. Elle concerne principalement des actifs circulants immobiliers dont la maturité coïncide avec la durée des travaux et une partie limitée du programme d'émission de NEU CP : afin de satisfaire la demande de ses investisseurs, l'encours de NEU CP peut en effet ponctuellement dépasser le niveau des besoins.

La politique de couverture des taux est construite pour désensibiliser les financements longs et la part reconductible des besoins courts. Elle est mise en oeuvre de manière graduée et fractionnée pour saisir les meilleures opportunités de marché.

4.2.1.6. RÉSULTAT NET (HORS IFRS 16)

Le résultat avant impôt est arrêté à 38,4 millions d'euros au 31 décembre 2019. Il s'établit en progression de 7,5 % par rapport à l'an passé.

La charge d'impôt s'établit à 15,4 millions d'euros. Elle représente un taux d'imposition de 40,0 %, en hausse de trois points sous l'effet de la transformation du CICE non fiscalisé en baisse de cotisations sociales assujettie à l'impôt société.

Déduction faite de la charge d'impôt, le résultat net part du Groupe s'établit à 22,1 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre un résultat de 21,5 millions d'euros publié un an plus tôt.

Le résultat net part du Groupe de l'activité d'Exploitation atteint 23,9 millions d'euros en 2019 contre 23,3 millions d'euros en 2018 grâce à la bonne tenue de la marge opérationnelle et une bonne discipline financière.

4.2.1.7. BILAN

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Actifs non courants	893,3	406,7
Écarts d'acquisition	96,3	92,9
Immobilisations incorporelles	268,0	233,7
Immobilisations corporelles	56,4	74,3
Actifs financiers non courants	4,4	2,3
Droits d'utilisation	463,0	
Impôts différés actifs	5,2	3,5
Actifs courants	327,7	316,1
Stocks et en-cours	113,8	102,3
Clients et comptes rattachés	57,7	57,7
Autres actifs courants	14,8	27,5
Créances d'impôts courants	1,2	6,5
Trésorerie et équivalents	140,3	122,1
TOTAL ACTIF	1 221,0	722,7

En millions d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Capitaux propres totaux	196,8	204,3
Capitaux propres du Groupe	189,3	197,0
Intérêts ne conférant pas le contrôle	7,5	7,3
Passifs non courants	684,4	227,3
Engagements de retraite	7,9	6,6
Impôts différés passifs	44,9	44,2
Emprunts & dettes non courantes	174,7	171,8
Obligations locatives non courantes	453,9	
Autres éléments non courants et provisions risques & charges	3,0	4,6
Passifs courants	339,8	291,2
Provisions risques & charges	4,3	6,9
Dettes fournisseurs & avances reçues	47,8	57,4
Emprunts & dettes courants	143,3	145,0
Obligations locatives courantes	48,7	
Autres passifs courants	90,4	81,5
Dettes d'impôts courants	5,4	0,4
TOTAL PASSIF	1 221,0	722,7

Les postes à l'actif sont constitués des principaux éléments suivants :

- ◆ les écarts d'acquisition, qui s'élèvent au 31 décembre 2019 à 96,3 millions d'euros. Leur valeur brute à la clôture est de 100,1 millions d'euros et se répartit par secteur d'activité de la manière suivante :
 - ◆ 57,5 millions d'euros pour le secteur Long Séjour France,
 - ◆ 38,6 millions d'euros pour le secteur Moyen Séjour,
 - ◆ 1,6 million d'euros pour le secteur Long Séjour Belgique,
 - ◆ 2,2 millions d'euros pour le secteur Immobilier,
 - ◆ 0,3 million d'euros pour les autres activités non significatives.
 Les pertes de valeur s'établissent quant à elles à - 3,8 millions d'euros et concernent le secteur Long Séjour France pour - 1,0 million d'euros, le secteur Moyen Séjour pour - 2,0 millions d'euros et le secteur Immobilier pour - 0,8 million d'euros ;
- ◆ les immobilisations incorporelles présentent une valeur nette de 268,0 millions d'euros et ne concernent que l'activité Exploitation. Elles se composent des autorisations d'exploiter nettes des pertes de valeur pour 263,0 millions d'euros et des logiciels et systèmes d'information pour 3,9 millions d'euros. Les autorisations d'exploiter se répartissent de la manière suivante :
 - ◆ 130,2 millions d'euros pour le secteur Moyen Séjour,
 - ◆ 124,9 millions d'euros pour le secteur Long Séjour France,
 - ◆ 7,4 millions d'euros pour le secteur Long Séjour Belgique,
 - ◆ 0,5 million d'euros pour les autres activités non significatives ;
- ◆ les immobilisations corporelles contribuent à l'actif à hauteur de 56,4 millions d'euros. Elles sont constituées notamment de terrains et constructions pour 20,9 millions d'euros, et d'autres immobilisations corporelles pour 35,5 millions d'euros. Les immobilisations corporelles en location-financement au 31 décembre 2018 pour 22,3 millions d'euros ont été reclassées en droits d'utilisation lors de la première application de la norme IFRS 16 au 1^{er} janvier 2019 ;
- ◆ les stocks représentent une valeur nette de 113,8 millions d'euros, dont 111,1 millions d'euros de stocks immobiliers, leur augmentation par rapport à l'an passé étant liée à l'avancement des programmes immobiliers en cours ;
- ◆ les créances clients, les autres actifs courants (composés des autres créances et comptes de régularisation) et les créances d'impôts courants totalisent 73,6 millions d'euros, et se répartissent entre l'Exploitation pour 43,7 millions d'euros et l'Immobilier pour 29,9 millions d'euros. Ces créances sont essentiellement composées des créances clients à hauteur de 57,7 millions d'euros, et de créances fiscales (y compris créances d'impôt sur les sociétés) pour 10,4 millions d'euros ;
- ◆ la trésorerie active forte de 140,3 millions d'euros, inclut 101,7 millions d'euros de disponibilités immédiates et 38,6 millions d'euros de comptes à terme rémunérés. Elle se répartit entre l'activité Exploitation pour 136,8 millions d'euros et l'activité Immobilier pour 3,5 millions d'euros.

Le total de l'actif s'établit au 31 décembre 2019 à 1 221 millions d'euros, en hausse de 498 millions d'euros par rapport à la clôture au 31 décembre 2018. Celle-ci est liée à la première application d'IFRS 16 qui conduit à comptabiliser 473 millions d'euros de droits d'utilisation au 1^{er} janvier 2019.

Les postes présentés au passif sont constitués des principaux éléments suivants :

- ◆ les capitaux propres s'élèvent à 196,8 millions d'euros, répartis entre la part du Groupe pour 189,3 millions d'euros et les intérêts ne conférant pas le contrôle pour 7,5 millions d'euros. Ils intègrent l'impact de la première application de la norme IFRS 16 pour un montant de -27,2 M€. Ils sont constitués des postes suivants :
 - ◆ le capital social de la société mère, pour 19,4 millions d'euros, composé de 9 705 937 actions de 2,00 euros de valeur nominale chacune,
 - ◆ la prime d'émission de la société mère pour 49,9 millions d'euros,
 - ◆ les réserves consolidées à hauteur de 99,2 millions d'euros,
 - ◆ le résultat net part du Groupe de l'exercice 2019 y.c. IFRS 16 pour 20,8 millions d'euros,
 - ◆ les intérêts ne conférant pas le contrôle à hauteur de 7,5 millions d'euros.
 Par ailleurs, le montant des réserves non distribuables s'élève au 31 décembre 2019 à 4,2 millions d'euros, contre 3,8 millions d'euros à la clôture de l'exercice 2018 ;
- ◆ les engagements de retraites actualisés sont valorisés à 7,9 millions d'euros ;
- ◆ les impôts différés passifs s'établissent à 44,9 millions d'euros, dont 43,2 millions d'euros sur l'Exploitation. En prenant en compte les impôts différés actifs pour 5,2 millions d'euros, les impôts différés du Groupe au 31 décembre 2019 présentent une position nette de 39,7 millions d'euros. Les impôts différés sur les écarts d'évaluation des autorisations d'exploiter représentent la plus grande partie du poste net, soit 50,8 millions d'euros ;
- ◆ les provisions pour risques et charges courantes et non courantes représentent 4,5 millions d'euros, et couvrent principalement des risques liés à l'Exploitation ;
- ◆ les dettes financières courantes et non courantes s'établissent à 318,0 millions d'euros, et comportent les lignes suivantes :
 - ◆ le programme de titres négociables à court terme (NEU CP) pour 114,0 millions d'euros, utilisé à hauteur de 105,3 millions d'euros pour financer, en complément du crédit syndiqué et des crédits promotion immobilière, le portage et les travaux immobiliers avant leur cession et à hauteur de 8,7 millions d'euros au financement de besoins généraux du Groupe à court terme, ce niveau d'encours permettant de fidéliser les investisseurs et d'assurer la liquidité du programme de titres négociables à court terme,
 - ◆ l'Euro PP pour un montant, net des frais d'émission, de 51,0 millions d'euros, permettant de refinancer, en complément des emprunts auprès des établissements de crédit, les titres et les autorisations d'exploiter des sociétés d'exploitation en régime de croisière,
 - ◆ le tirage du crédit syndiqué affecté à l'Exploitation pour un montant de 66,4 millions d'euros, qui finance les titres et les autorisations d'exploiter des établissements récemment acquis, dans le délai précédant leur passage au régime de croisière,
 - ◆ les emprunts amortissables auprès des établissements de crédit pour 60,0 millions d'euros, finançant les investissements de maintien, ainsi que les titres et les autorisations d'exploiter des établissements en croisière,
 - ◆ les crédits de portage immobilier pour 6,0 millions d'euros finançant les opérations de portage en attente

de commercialisation ou en attente de cession lorsqu'ils concernent les anciens bâtiments inoccupés.

- ◆ les crédits promotion immobilière qui s'élèvent à 6,6 millions d'euros et financent les opérations de construction, de rénovation et d'extension des établissements avant la livraison et la cession de l'immobilier,
- ◆ la juste valeur des instruments financiers pour 2,7 millions d'euros, permettant de couvrir les dettes à taux variables du Groupe. Nette de la juste valeur des instruments financiers actifs pour 0,1 million d'euros, leur juste valeur s'élève à 2,6 millions d'euros. Le montant du capital restant dû couvert par les instruments financiers s'établit au 31 décembre 2019 à 125,2 millions d'euros,
- ◆ les cautions versées par les résidents pour un montant de 10,0 millions d'euros,
- ◆ les autres dettes diverses pour 0,2 million d'euros, comportant une dette viagère,
- ◆ les concours bancaires courants pour 0,2 million d'euros,
- ◆ les intérêts courus non échus pour 0,8 million d'euros :

- ◆ les obligations locatives courantes et non courantes liées à l'application d'IFRS 16 représentent 502,6 millions d'euros ;
- ◆ les autres éléments non courants pour 2,8 millions d'euros représentant des subventions d'investissement associées à des immobilisations, dont la comptabilisation en résultat est opérée au rythme d'amortissement des actifs associés ;
- ◆ les dettes fournisseurs, autres passifs courants et dettes d'impôts courants pour un montant de 143,6 millions d'euros, répartis entre l'activité Exploitation pour 116,4 millions d'euros et l'activité Immobilier pour 27,1 millions d'euros. Ces dettes comprennent notamment des dettes fournisseurs à hauteur de 47,8 millions d'euros, des dettes sociales pour 42,4 millions d'euros, des dettes fiscales (y compris dette d'impôt sur les sociétés) pour 14,8 millions d'euros, ainsi que des passifs sur contrats (produits constatés d'avance) pour 18,2 millions d'euros imputables à 83 % au secteur Long Séjour et le solde de 17 % au traitement des ventes immobilières constatées à l'avancement technique du chantier et non à la signature des lots LMP

4.2.1.8. FLUX DE TRÉSORERIE

La trésorerie nette consolidée du Groupe s'élève à 140,1 millions d'euros au 31 décembre 2019 et se présente de la manière suivante :

En millions d'euros	2019	2018
Disponibilités	101,7	88,1
Équivalents de trésorerie	38,6	34,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	140,3	122,1
Concours bancaires	(0,2)	(0,5)
Trésorerie nette	140,1	121,6

Les flux de trésorerie de l'exercice se présentent ainsi :

En millions d'euros	2019	2018
Trésorerie à l'ouverture	121,6	162,3
Marge brute d'autofinancement	109,2	50,7
Variation du BFR	12,7	17,0
Impôt décaissé	(3,9)	(19,7)
Flux de trésorerie liés à l'activité	118,0	48,0
Flux de trésorerie d'investissement	(54,8)	(43,1)
Flux de trésorerie de financement	(44,7)	(45,6)
Variation de trésorerie	18,5	(40,7)
Trésorerie à la clôture	140,1	121,6

- ◆ **Les flux nets de trésorerie générés par l'activité** s'élèvent à 118,0 millions d'euros au 31 décembre 2019 répartis entre un flux de + 112,4 millions d'euros pour l'activité Exploitation et un flux de + 5,6 millions d'euros pour l'activité Immobilier. La variation par rapport à l'an passé s'explique par l'application de la norme IFRS 16 (reclassement des charges de loyer en flux de trésorerie de financement pour 57,1 millions d'euros, répartis entre remboursement d'obligations locatives et coût de l'endettement financier) et par la charge d'impôt décaissée de - 3,9 millions d'euros en 2019 contre - 19,7 millions d'euros sur 2018 (acomptes versés en 2018 donnant lieu à un remboursement sur 2019).

La marge brute d'autofinancement (MBA, avant coût de l'endettement et avant charge d'impôt) se consolide à 109,2 millions d'euros.

L'analyse du besoin en fonds de roulement fait également apparaître une variation positive de 12,7 millions d'euros, en recul par rapport à l'an passé du fait du BFR immobilier.

- ◆ **Les flux d'investissement** représentent une sortie de trésorerie de - 54,8 millions d'euros et sont constitués des principaux mouvements suivants :
 - ◆ acquisition d'immobilisations incorporelles* nettes de subventions pour - 0,7 million d'euros ;
 - ◆ acquisition d'immobilisations corporelles* pour - 5,8 millions d'euros ;

* En prenant en compte les flux internes de l'activité Immobilier vers l'activité Exploitation pour -3,7 millions d'euros, les dépenses d'investissements corporels et incorporels de maintien représentent 2,2 % du chiffre d'affaires Exploitation en 2019 (2,8 % en 2018). En ne retenant que les établissements (hors sociétés holdings), ces investissements de maintien représentent 1,7 % du chiffre d'affaires des établissements (2,4 % en 2018).

- ♦ effets des variations de périmètre pour - 47,1 millions d'euros constitués d'acquisitions de titres de filiales dont - 33,5 millions d'euros en Exploitation et - 13,6 millions d'euros en Immobilier ;
- ♦ cession d'immobilisations pour + 0,3 million d'euros ;
- ♦ autres mouvements pour - 1,5 million d'euros.
- ♦ **Les flux de financement** s'établissent à - 44,7 millions d'euros, et agrègent les principaux mouvements suivants :
 - ♦ remboursement des emprunts bancaires pour - 35,6 millions d'euros, dont :
 - ♦ - 26,6 millions d'euros de remboursement des échéances des emprunts auprès des établissements de crédit des sociétés d'Exploitation dont - 12,6 millions d'euros à caractère amortissable,
 - ♦ - 1,6 million d'euros de remboursement de crédits de portage immobilier,
 - ♦ - 7,4 millions d'euros de remboursement de crédits promotion immobilière sur deux programmes dont la livraison est prévue en 2020 ;
 - ♦ encaissements des emprunts bancaires pour + 53,2 millions d'euros, dont + 53,2 millions d'euros d'encaissements sur les emprunts auprès des établissements de crédit dont 13,3 millions d'euros à caractère amortissable, permettant

d'une part de financer le développement (phase de portage), et de refinancer en dette amortissable les acquisitions de titres et d'autorisations d'exploiter des structures en régime de croisière ;

- ♦ variation nette du programme de titres négociables à court terme pour + 7,5 millions d'euros, fonctionnant néanmoins à pleine capacité sur l'exercice ;
- ♦ coût de l'endettement financier net payé sur la période de - 17,5 millions d'euros (dont 11,5 millions d'euros d'intérêts sur les obligations locatives) ;
- ♦ distribution de dividendes de - 4,4 millions d'euros, décomposée en versements aux actionnaires de la société LNA Santé pour - 3,7 millions d'euros et en dividendes versés aux actionnaires minoritaires pour - 0,7 million d'euros ;
- ♦ remboursement des obligations locatives pour -46,7 millions d'euros ;
- ♦ autres mouvements pour - 1,1 million d'euros constitués d'apports nets de comptes courants hors Groupe pour - 0,8 million d'euros et d'autres flux pour - 0,3 million d'euros.

La trésorerie nette du Groupe ressort à fin décembre 2019 à 140,1 millions d'euros contre 121,6 millions d'euros à fin décembre 2018. L'activité Exploitation dispose au 31 décembre 2019 d'une trésorerie nette de 136,6 millions d'euros.

4.2.1.9. CAPITAUX PROPRES, ENDETTEMENT NET ET COVENANTS

Exploitation + Immobilier		
<i>En millions d'euros</i>	31/12/2019	31/12/2018
Capitaux propres totaux	196,8	204,3
Impôts différés passifs	44,9	44,2
FONDS PROPRES ET QUASI-FONDS PROPRES	241,7	248,5
Dettes financières y.c. dettes immobilières	317,9	316,8
Obligations locatives	502,6	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	140,3	122,1
ENDETTEMENT NET	680,1	194,7

Exploitation		
<i>En millions d'euros</i>	31/12/2019	31/12/2018
Capitaux propres	206,3	212,3
Impôts différés passifs	43,2	42,9
FONDS PROPRES D'EXPLOITATION ⁽¹⁾	249,6	255,2
Dettes financières	202,2	177,3
Obligations locatives	499,6	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	136,8	116,4
ENDETTEMENT NET D'EXPLOITATION ⁽²⁾	565,1	61,0
Levier	4,97	1,19
Gearing	2,26	0,24

(1) Les fonds propres d'Exploitation ajustés représentent les fonds propres consolidés de l'activité Exploitation augmentés des impôts différés passifs d'Exploitation liés principalement à la valorisation des actifs incorporels d'Exploitation.

(2) Représente la dette financière brute d'Exploitation, diminuée de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des fonds propres apportés à l'activité immobilière.

Capitaux propres

Les capitaux propres totaux s'élèvent à 196,8 millions d'euros au 31 décembre 2019 et intègrent l'impact de première application de la norme IFRS 16 au 1^{er} janvier 2019 pour un montant de - 27,2 millions d'euros. Retraités de cet effet, les capitaux propres totaux représentent 224,0 millions d'euros, en hausse de 19,7 millions d'euros sous l'effet du résultat de l'exercice de 21,7 millions d'euros minoré des distributions de dividendes pour - 4,4 millions d'euros.

Endettement net

L'endettement net du Groupe s'établit à 680,1 millions d'euros et inclut 502,6 millions d'euros d'obligations locatives dont 473,2 millions nouvellement comptabilisés avec la première application de la norme IFRS 16 et 29,4 millions précédemment enregistrés au titre de la norme IAS 17.

L'endettement d'Exploitation représente 565,1 millions d'euros et comprend 499,6 millions d'euros d'obligations locatives. Hors impact IFRS 16, la dette nette d'Exploitation ressort à 65,5 millions d'euros, en hausse limitée de 4,5 millions d'euros par rapport à l'an passé.

L'endettement net du Groupe, hors IFRS 16, affiche une hausse modérée de 12,3 millions d'euros, qui s'explique par l'émission de titres négociables à court terme pour financer des projets

immobiliers et par le tirage du crédit syndiqué, pour financer les acquisitions d'établissements réalisées sur la période.

Covenants

Au titre de ses emprunts (crédit syndiqué et Euro-PP notamment), le Groupe doit respecter un certain nombre d'obligations. En cas de non-respect, les prêteurs peuvent contractuellement obliger le Groupe à rembourser totalement, partiellement ou renégocier les conditions de financement.

Les principaux covenants du Groupe sont :

- ◆ endettement net d'Exploitation/EBITDA d'Exploitation ⁽¹⁾ ≤ à 4,25 (Lever) ;
- ◆ endettement net d'Exploitation/Fonds propres d'Exploitation ≤ à 1,25 (Gearing) ;
- ◆ endettement net Immobilier < à 225 millions d'euros.

Avec l'application de la norme IFRS 16 au le 1^{er} janvier 2019, les ratios financiers sont fortement impactés. Le Groupe a anticipé cette situation et en accord avec ses prêteurs, il procède à la neutralisation comptable des impacts de la norme selon les dispositions figurant dans la documentation bancaire et obligatoire.

Tableau de passage afin de refléter les principes comptables ayant servi de base à l'établissement de la documentation bancaire et obligatoire :

	31/12/2019 publié	Neutralisation réaffectation immobilier -> exploitation ⁽¹⁾	Neutralisation dette IFRS 16 (contrats de location simple)	Prorata Ebitda sur acquisition	31/12/2019 ajusté
EXPLOITATION					
EBITDA d'Exploitation base annuelle	111,5		(59,2)	2,2	54,5
Fonds Propres d'Exploitation	249,6	2,3	36,0		287,9
Dette Financière Nette d'Exploitation	565,1	(29,4)	(470,2)		65,5
Ratio de Levier	5,07				1,20
Ratio de Gearing	2,26				0,23
IMMOBILIER					
EBITDA immobilier base annuelle	2,3		2,1		4,5
Fonds Propres immobilier	(7,8)	(2,3)	0,1		(10,1)
Dette Financière Nette immobilier	115,1	29,4	(3,0)		141,5
Ratio de Levier	49,18				31,77
Ratio de Gearing	N/A				N/A
TOTAL					
EBITDA consolidé	113,9		(57,1)	2,2	59,0
Fonds Propres consolidés	241,7		36,1		277,8
Dette Financière Nette consolidée	680,1		(473,2)		207,0
Ratio de Levier	5,97				3,51
Ratio de Gearing	2,81				0,75

(1) Les contrats de crédit-bail immobilier du siège et de location de Parkside, antérieurement activés en activité Immobilière sous IAS 17.

L'ensemble des covenants est très largement respecté au 31 décembre 2019, avec un levier égal à 1,20 et un Gearing égal à 0,23.

(1) Sur la base d'un EBITDA d'Exploitation pro forma pour la contribution en année pleine des acquisitions à l'EBITDA d'Exploitation.

4.2.2. Comptes sociaux de SA LNA Santé

Le compte de résultat simplifié de la Société se présente ainsi :

Compte de résultat simplifié En milliers d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Chiffre d'affaires	41 045	39 596
Dont mandats de gestion et redevances de marque	28 620	27 555
Dont contrats d'assistance immobilière	885	1 192
Dont autres ventes	11 540	10 849
Achats et charges externes	(21 862)	(20 421)
Charges de personnel	(13 913)	(13 495)
Impôts et taxes	(796)	(805)
Dotations aux amortissements et provisions	(1 827)	(1 599)
Autres produits d'exploitation	419	1 454
Autres charges d'exploitation	(108)	(104)
Résultat d'exploitation	2 958	4 626
Résultat financier	7 208	7 297
Résultat exceptionnel	684	(23 496)
Impôt sur les bénéfices	(533)	1 405
Participation et intéressement	(234)	(142)
Résultat net	10 083	(10 311)

4.2.2.1. CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires de la Société s'élève au 31 décembre 2019 à 41 045 milliers d'euros contre 39 596 milliers euros lors de l'exercice précédent, soit une augmentation de 1 449 milliers d'euros traduisant une évolution de 3,7 %.

Le chiffre d'affaires réalisé en 2019 porte principalement sur les différents contrats suivants :

- ◆ mandat de gestion des sociétés d'exploitation : 19 837 milliers d'euros, soit un taux apparent d'honoraires de gestion sur le chiffre d'affaires Exploitation consolidé de 4,2 % contre 4,4 % en 2018 et 4,6 % en 2017 ;
- ◆ contrat de redevance de marque : 8 783 milliers d'euros ;
- ◆ contrat d'assistance immobilière : 885 milliers d'euros ;
- ◆ locations immobilières : 7 460 milliers d'euros ;
- ◆ refacturation de frais divers principalement en intra-groupe : 4 080 milliers d'euros.

4.2.2.2. SOLDES INTERMÉDIAIRES ET RÉSULTATS

Le résultat d'exploitation présente un bénéfice de 2 958 milliers d'euros fin 2019 contre un bénéfice de 4 626 milliers d'euros il y a un an. Il intègre les autres charges et produits d'exploitation suivants :

- ◆ achats et charges externes pour un montant de 21 862 milliers d'euros en hausse de 1 441 milliers d'euros (+ 7 %), du fait des principales variations suivantes :
 - ◆ frais de maintenance du système d'information (+ 126 milliers d'euros), prestations informatiques (+ 370 milliers d'euros),

- ◆ locations immobilières (+ 1 367 milliers d'euros), liés aux prises à bail par la Société de sept immeubles sous-loués aux établissements pour un montant de + 855 milliers d'euros, à l'extension du siège social pour un montant de + 429 milliers d'euros, nouveaux locaux à Montparnasse pour un montant de + 83 milliers d'euros,
- ◆ frais d'intérim et personnel prêté (+ 186 milliers d'euros), frais d'honoraires (+ 342 milliers d'euros), services bancaires (- 1 168 milliers d'euros), et frais divers pour le solde de + 218 milliers d'euros ;
- ◆ masse salariale chargée de 13 913 milliers d'euros, en variation de 3 % (+ 418 milliers d'euros) pour un effectif moyen de 190 ETP contre 178 ETP l'an passé ;
- ◆ impôts et taxes de 796 milliers d'euros (- 9 milliers d'euros), soit une baisse de - 1 % sur 2019 relative à la contribution sociale de solidarité ;
- ◆ dotations aux amortissements et aux provisions de 1 827 milliers d'euros en hausse de 14 % sur un an liée principalement à l'augmentation de la provision pour instruments de couverture et aux amortissements des nouveaux investissements liés à l'extension du siège ;
- ◆ autres produits pour 419 milliers d'euros, essentiellement constitués de transferts de charges et de l'activation de charges à répartir sur émission d'emprunts ;
- ◆ autres charges diverses pour - 108 milliers d'euros.

Le résultat financier présente un bénéfice de 7 208 milliers d'euros, en baisse par rapport à l'an passé (- 89 milliers d'euros), les principaux postes s'établissant comme suit :

Résultat financier	2019	2018
<i>En milliers d'euros</i>		
Résultat des SNC foncières	1 954	2 176
Dividendes reçus des sociétés	8 001	7 862
Intérêts sur comptes courants	406	578
Charges nettes d'intérêts	(2 514)	(2 851)
Plus-values de placements et contrat de liquidité	355	282
Dotations et reprises sur dépréciation de titres	(780)	(300)
Dotations aux provisions pour risques et charges financières	(214)	(450)
RÉSULTAT FINANCIER	7 208	7 297

- ◆ les marges immobilières sont en baisse de 10,2 % par rapport à 2018, s'établissant à + 1 954 milliers d'euros. Elles sont constituées de la marge constatée liée à la construction du SSR à Landerneau, ainsi que des résultats liés au portage temporaire des actifs ;
- ◆ le montant de dividendes reçus s'établit à 8 001 milliers d'euros, en augmentation de 139 milliers d'euros par rapport à l'an passé. Il représente 1,7 % du chiffre d'affaires Exploitation contre 1,8 % l'an dernier ;
- ◆ les charges d'intérêts s'établissent en baisse de 337 milliers d'euros à - 2 514 milliers d'euros compte tenu des actions menées sur la structure financière de la Société ;
- ◆ les intérêts perçus sur apports en comptes courants aux filiales s'élèvent à 406 milliers d'euros, en baisse de 172 milliers euros ;
- ◆ les dotations et reprises pour dépréciation des titres nettes s'élèvent à 780 milliers d'euros contre 300 milliers d'euros l'an dernier portant principalement sur les titres détenus sur un établissement dont l'activité doit être reconfigurée ;
- ◆ les dotations aux provisions pour risques et charges financières de - 214 milliers d'euros liées aux effets des instruments financiers et à la dépréciation des valeurs mobilières de placement.

Le résultat exceptionnel affiche un bénéfice de 684 milliers d'euros pour une perte de 23 496 milliers d'euros l'an passé. Les mouvements de la période sont constitués principalement de :

- ◆ reprise nette sur dépréciation des comptes courants pour un montant de + 2 524 milliers d'euros ;
- ◆ amortissements dérogatoires liés à la refonte du système d'information pour - 145 milliers d'euros ;
- ◆ moins-value sur réduction de capital social d'une société immobilière pour un montant de - 1 732 milliers d'euros ;
- ◆ produits divers sur exercice antérieur pour le solde.

Le montant de la participation et de l'intéressement s'établit au 31 décembre 2019 à - 234 milliers d'euros.

Compte tenu des éléments qui précèdent, **le résultat avant impôt** s'établit à la clôture à + 10 617 milliers d'euros.

En tant que Société mère du régime d'intégration fiscale, la SA LNA Santé enregistre à fin décembre 2019 une charge d'impôt de 533 milliers d'euros contre un produit de 1 405 milliers d'euros à la même période l'an dernier.

Le résultat net comptable présente en conséquence un bénéfice de 10 083 milliers d'euros contre une perte de 10 311 milliers d'euros en 2018 et un bénéfice de 82 135 milliers d'euros fin 2017.

4.2.2.3. BILAN

Les comptes annuels soumis à approbation ont été établis conformément aux règles de présentation et aux méthodes d'évaluation prévues par la réglementation en vigueur.

Nous vous informons qu'aucune modification n'a été apportée aux modes de présentation des comptes annuels ou aux méthodes d'évaluation suivis les exercices précédents.

Le total du bilan de LNA Santé SA s'élève à 543 823 milliers d'euros au 31 décembre 2019 contre 481 691 milliers d'euros et il s'analyse de la manière suivante :

Bilan Actif <i>En milliers d'euros</i>	31/12/2019	31/12/2018
Actif immobilisé	347 613	298 566
Immobilisations incorporelles	2 888	2 759
Immobilisations corporelles	1 689	1 023
Immobilisations financières	343 037	294 785
Actif circulant	194 416	181 045
Créances clients et comptes rattachés	11 302	1 660
Autres créances	124 892	114 763
VMP et disponibilités	57 618	64 028
Charges constatées d'avance	604	594
Frais d'émission d'emprunt	1 793	2 080
TOTAL ACTIF	543 823	481 691

Bilan Passif <i>En milliers d'euros</i>	31/12/2019	31/12/2018
Capitaux propres	172 272	165 711
Capital social	19 412	19 412
Primes d'émission	49 912	49 912
Réserve légale	1 941	1 941
Autres réserves	18 768	18 768
Report à nouveau	70 851	84 829
Résultat de l'exercice	10 083	(10 311)
Provisions réglementées	1 305	1 159
Provisions	2 040	1 436
Dettes	369 511	314 545
Dettes financières	276 570	248 071
Dettes d'exploitation	13 259	7 415
Dettes diverses	79 682	59 059
TOTAL PASSIF	543 823	481 691

L'actif immobilisé s'établit à 347 613 milliers d'euros au 31 décembre 2019 contre 298 566 milliers d'euros un an plus tôt, du fait principalement des immobilisations financières (mise en place d'emprunt Groupe).

Les autres créances s'élèvent à 124 892 milliers d'euros au 31 décembre 2019 contre 114 763 milliers d'euros au 31 décembre 2018 soit une variation de + 10 129 milliers d'euros. Cette augmentation est liée principalement à la variation des comptes courants avec les sociétés du Groupe pour un montant de + 16 395 milliers d'euros et à la variation de la créance d'impôt société pour - 6 785 milliers d'euros.

Le montant de la trésorerie à l'actif s'élève à 57 618 milliers d'euros et se décompose de valeurs mobilières de placement pour un montant de 36 491 milliers d'euros et de disponibilités pour un montant de 21 127 milliers d'euros.

Les capitaux propres de LNA Santé s'élèvent à 172 272 milliers d'euros contre 165 711 milliers d'euros au 31 décembre 2018, la variation de la période est liée au résultat de l'exercice pour un montant de + 10 083 milliers d'euros, à la distribution de dividendes pour un montant de -3 667 milliers d'euros et à la variation des provisions réglementées pour + 145 milliers d'euros.

Le montant des provisions pour risques et charges s'établit à 2 040 milliers d'euros contre 1 436 milliers d'euros au 31 décembre 2018. Ces provisions concernent essentiellement les instruments de couverture classés en position ouverte isolée, qui font l'objet d'une provision pour risques financiers à hauteur de - 1 472 milliers d'euros à la clôture.

Les dettes financières représentent 276 570 milliers d'euros et se décomposent de la manière suivante :

- ◆ le programme de titres négociables à court terme (NEU CP) pour 114 000 milliers d'euros contre 106 500 milliers d'euros un an plutôt ;
- ◆ l'euro PP pour un montant de 52 001 milliers d'euros, intérêts courus inclus ;
- ◆ le tirage du crédit syndiqué pour un montant de 68 000 milliers d'euros contre 42 000 milliers d'euros à la clôture précédente ;
- ◆ les emprunts amortissables auprès des établissements de crédit pour 37 915 milliers d'euros contre 41 226 milliers d'euros un an plutôt liés au remboursement pour 11 611 milliers d'euros et à la mise en place de nouveaux emprunts amortissables pour 8 300 milliers d'euros ;

- ◆ les concours bancaires pour un montant de 3 755 milliers d'euros ;

- ◆ les autres dettes financières pour un montant de 900 milliers d'euros.

Les dettes d'exploitation, d'un montant de 13 259 milliers d'euros, intègrent les soldes des fournisseurs pour un montant de 5 510 milliers d'euros et les dettes fiscales et sociales pour un montant de 7 749 milliers d'euros.

Les dettes diverses d'un montant de 79 682 milliers d'euros comprennent principalement les comptes courants passifs avec les sociétés du Groupe pour un montant de 73 463 milliers d'euros et l'économie d'impôt société à reverser aux filiales pour un montant de 6 095 milliers d'euros.

4.2.2.4. PROPOSITION D'AFFECTATION DU RÉSULTAT

L'affectation des résultats que nous vous proposons est conforme à la loi et aux statuts de la Société.

Nous vous proposons d'affecter le bénéfice de l'exercice de la Société clos au 31 décembre 2019 qui s'élève à un montant de 10 083 139,17 euros de la manière suivante :

	2019
• Montant du report à nouveau :	70 850 915,48 €
• Affectation du bénéfice sur le compte de report à nouveau :	10 083 139,17 €
• Solde report à nouveau après affectation du bénéfice de l'exercice :	80 934 054,65 €
• Distribution de dividendes proposée (soit 0,45 euro par action*)	4 305 165,30 €
• Solde du report à nouveau après distribution	76 628 889,35 €

* Sur la base du nombre d'actions composant le capital social diminué du nombre d'actions détenues en auto-contrôle à la date du 30 mars 2020, soit 138 903 actions.

Lors de la mise en paiement du dividende, il sera tenu compte du nombre exact d'actions détenues dans le cadre du programme de rachat d'actions, pour définir la somme effectivement distribuée. Au cas où la Société viendrait à détenir un nombre d'actions

propres différent de celui indiqué au 30 mars 2020, l'écart constaté sera porté en majoration ou en minoration du compte « report à nouveau ».

4.2.2.5. DIVIDENDES ANTÉRIEUREMENT DISTRIBUÉS

Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, nous vous rappelons qu'il a été distribué au titre des trois derniers exercices, les dividendes suivants :

Exercice	Dividendes	Revenus éligibles à l'abattement	Revenus non éligibles à l'abattement
31/12/2018	3 666 507,14	3 666 507,14	Néant
31/12/2017	3 096 627,15	3 096 627,15	Néant
31/12/2016	2 274 416,95	2 274 416,95	Néant

4.2.2.6. DÉPENSES VISÉES À L'ARTICLE 39.4 DU CODE GÉNÉRAL DES IMPÔTS

L'article 223 *quater* du Code général des impôts impose aux sociétés passibles de l'impôt sur les sociétés de soumettre chaque année à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire de leurs actionnaires le montant global des dépenses et charges visées à l'article 39.4 du Code général des impôts, ainsi que l'impôt supporté en raison de ces dépenses et charges.

Nous vous informons que les dépenses et charges visées à l'article 39.4 du Code général des impôts sont les suivantes :

Dépenses et charges concernées	Montant
Amortissements excédentaires	79 477 €
Provisions et charges à payer non déductibles :	204 829 €
• Participation des salariés	141 530 €
• Contribution sociale de solidarité	22 953 €
• Taxes sur les véhicules de société	40 346 €

Le montant des dépenses et charges visées à l'article 39.4 du Code général des impôts s'élève à un total de 284 306 euros, soit un impôt théorique de 79 606 euros.

4.2.2.7. INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT

Conformément aux dispositions des articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce, la décomposition des factures émises et reçues non réglées au 31 décembre 2019 et dont le terme est échu est la suivante :

Article D. 441 I-1° : factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu.

	0 jour (indicatif)	1 à 31 jours	32 à 61 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
Nombre de factures concernées	41					1 199
Montant total des factures concernées TTC	2 373 077	1 000 652	17 744	(59 347)	38 803	997 852
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	9,52 %	4,01 %	0,07 %	- 0,24 %	0,16 %	4,00 %

Article D. 441 I-2° : factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées						
Montant total des factures concernées TTC	10 877 207	48 235	12 660	7 522	184 408	252 825
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice						
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice	22,30 %	0,10 %	0,03 %	0,02 %	0,38 %	0,52 %

4.3. ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS SURVENUS APRÈS LA DATE DE CLÔTURE DE L'EXERCICE

4.3.1. Évolution du parc de lits

Le parc en croisière s'est étoffé de + 8 % au 1^{er} janvier 2020, soit 522 lits qui portent les capacités à maturité à 7 041 lits, selon les critères d'exploitation de LNA Santé.

4.3.2. Acquisitions et développement

Le Groupe a repris en exploitation au 1^{er} janvier 2020 un nouveau Pôle de Santé à Orgermont en Seine et Marne, en filière hospitalière du Grand Hôpital de l'Est Francilien. Regroupant des activités de SSR spécialisé, d'USLD et d'EHPAD pour une capacité totale de 187 lits et places, il sera porté à terme à 326 lits et places après extension et reconstruction aux standards du projet d'exploitation LNA Santé.

Le Groupe va par ailleurs lancer au cours du second semestre 2020 une nouvelle offre de service de télémédecine pour les patients diabétiques sous forme d'un dispositif de télésurveillance et de soin de proximité dans une approche thérapeutique innovante. Au-delà des besoins en très forte croissance de prise en soin de maladies chroniques du diabète (5,1 millions de personnes concernées en France, soit 8 % de la population), le Groupe étend ainsi son offre de service à domicile à forte expertise médicale.

4.3.3. COVID-19

Les mesures de contraintes et de sûretés sanitaires décidées par les autorités publiques dans le cadre de la lutte contre la propagation du COVID-19 emportent pour le tissu économique des conséquences, notamment financières, d'une ampleur inédite.

Nul ne pouvait prévoir ou anticiper la survenance d'un tel phénomène. Dès lors, les conséquences qui en découlent sur la situation financière des entreprises sont difficilement prévisibles, compte tenu des incertitudes pesant sur la durée et les conditions d'application des mesures de restrictions en cours mais également des modalités de reprise de l'activité post-crise dans les différentes zones concernées.

Par ailleurs, concernant le Groupe LNA Santé, du fait de la limitation de circulation des personnes en prévention de la propagation du virus, certains services peuvent devoir être mis à l'arrêt, ce qui peut avoir des conséquences en chaîne sur d'autres approvisionnements à court ou moyen terme. De même, si certains services n'étaient plus rendus par nos principaux prestataires, cela pourrait conduire au ralentissement ou à l'arrêt de certaines activités ou segments d'activité.

Compte tenu de la date de ces événements, sans lien direct prépondérant avec la situation à la clôture de l'exercice 2019, nous avons établi les comptes sur la base des informations disponibles à la date d'arrêt sans prendre en compte, dans la valorisation de nos actifs et passifs, les incidences potentielles et non quantifiables liées à ces événements.

Toutefois, compte tenu du contexte décrit ci avant, il se peut que des effets négatifs, à court ou moyen terme, puissent affecter notre activité et notre trésorerie au titre de l'exercice 2020, sans remettre en question la perspective même de continuité d'exploitation.

À ce titre, il est fait mention au chapitre suivant relatif aux Perspectives des impacts constatés de la crise sanitaire COVID-19 sur les activités du Groupe, étant précisé qu'une réévaluation pourra intervenir en fonction de la durée, de l'ampleur et des effets de la crise, à la lumière notamment des différents mécanismes de soutien mis en œuvre par les pouvoirs publics et les autorités de santé en réponse à l'urgence d'une situation sanitaire fortement évolutive.

4.4. ÉVOLUTION PRÉVISIBLE DE LA SITUATION DE LA SOCIÉTÉ ET PERSPECTIVES D'AVENIR

4.4.1. Perspectives du Groupe

4.4.1.1. EXPLOITATION

Long Séjour France et Belgique

Le choix, depuis l'origine, de la prise en soin hautement médicalisée en EHPAD au sein d'établissements de grande taille dans deux gammes de services hôteliers, participe à la recherche d'une meilleure maîtrise des coûts (gamme Confort) et de l'amélioration de la qualité des soins et du confort de vie.

Le parc d'EHPAD s'étoffe en 2020 avec un parc de 4 631 lits en exploitation intégrant l'ouverture d'une unité d'EHPAD Confort de 30 lits à Orgemont et l'acquisition d'un établissement de 43 lits prévue au cours du 1^{er} semestre 2020 en préparation d'une extension d'un EHPAD Élégance existant. Le parc de 555 lits en Belgique reste inchangé en termes de capacités.

La crise sanitaire COVID-19 a par ailleurs conduit à la fermeture complète des accueils de jour (pour une capacité d'environ 200 résidents) à compter de mars 2020, et à la diminution progressive des flux d'admission en hébergement permanent en lien avec le confinement organisé dans un premier temps à l'échelle de l'établissement, puis des unités de vie et généralisé enfin aux chambres des résidents. Les mesures de confinement ont été prises systématiquement en anticipation des instructions des autorités de santé. Pour les établissements en situation d'épidémie COVID-19 et dans les unités dédiées à la prise en soin des troubles démentiels, le flux des entrées est à date interrompu, pouvant conduire à une attrition graduelle du taux d'occupation des sites concernés selon la durée de confinement. À date du présent rapport, les taux d'occupation sont impactés à hauteur de +/- 2.0 points, la situation étant très variable d'un territoire à l'autre, d'un établissement à l'autre, en fonction de l'exposition à l'épidémie (plus précoce et plus marquée en Île-de-France par exemple).

Moyen Séjour France

La campagne tarifaire décidée par le ministère de la Santé prévoit en 2020 une indexation tarifaire de + 0,06 % pour les cliniques SSR pouvant être portée en fin d'année 2019 à + 1,15 % en cas de dégel partiel ou total du coefficient prudentiel qui reste fixé à + 0,7 % et de l'impact des enveloppes IFAQ qui s'établit à + 0,39 %.

Dans ce contexte tarifaire plus accommodant, le Groupe dispose de fondamentaux solides et développe des offres de soins qui répondent aux besoins territoriaux de santé, selon les orientations suivantes :

- ◆ choix de grands établissements qui permet de réaliser des économies d'échelle : taille moyenne de 170 places après reconstruction de 3 cliniques et extension de 2 autres ;
- ◆ spécialisation des prises en soin à forte valeur ajoutée médicale ;
- ◆ développement de l'offre d'hospitalisation à domicile en aval des cliniques et hôpitaux pour participer au mouvement de réduction des durées moyennes de séjour ;
- ◆ élargissement de l'offre de santé avec le renforcement de prises en soins ambulatoires, l'ouverture de centres de santé et la mise en place de plateaux de consultations externes ancrés dans les territoires.

Le parc sanitaire voit sa capacité augmenter à 2 970 places en 2020 grâce à l'ouverture d'un SSR programmée mi-2020 (+ 35 lits et places) et la mise en exploitation de capacités additionnelles en hôpital de jour. Par conséquent, toutes choses égales par ailleurs, l'activité sanitaire dispose d'une capacité de croissance organique de + 5 % à + 7 % sur la période en intégrant la contribution des structures d'hospitalisation à domicile.

La crise sanitaire COVID-19 a cependant fortement impacté l'activité des cliniques SSR à compter de mi-mars 2020. Le Groupe a décidé la fermeture des activités d'hôpital de jour (pour une capacité de 500 patients) afin de limiter les flux de patients qui sont importants en soin ambulatoire et a enregistré la baisse des admissions en hospitalisation complète en provenance des hôpitaux, qui conduit à date du présent rapport à une exploitation aux 2/3 environ des capacités installées.

Le Ministère de la santé, par ordonnance en date du 25 mars 2020, a par ailleurs mis en place un mécanisme global de soutien financier sur toute la période de la crise sanitaire visant à sécuriser au travers d'un dispositif de garantie de financement les recettes des établissements sous OQN, sur la base des volumes d'activités facturées en 2019. Toutefois, des précisions restent à apporter concernant notamment :

- ◆ le niveau de la garantie, les dates de mise en œuvre des différents dispositifs, le dispositif de garantie de financement devant s'appliquer selon l'engagement du Ministre des solidarités et de la santé du mois de mars jusqu'à la fin de l'année 2020 ;
- ◆ le périmètre exhaustif des composantes de facturation servant d'assiette aux recettes (forfaits, suppléments, dotation modulée à l'activité) ;
- ◆ les principes d'indexation des montants facturés en 2019 (attendue plutôt sur la base de la campagne tarifaire 2020 des établissements sous OQN : + 0,06 %/+ 0,76 % (avec ou sans dégel du coefficient prudentiel) que sur le taux d'évolution 2020 de l'ONDAM hospitalier : + 2,4 %) ;
- ◆ la question des changements de périmètre d'activité intervenus entre 2019 et 2020 ;
- ◆ la récupération des recettes perdues payées par les assurances complémentaires en partie soin (ticket modérateur) et en partie hôtellerie (chambre particulière et autres prestations), qui feront l'objet d'un mécanisme d'avance intégré à celui de la garantie de financement, dont les contours seront précisés prochainement en lien avec les organismes complémentaires ;
- ◆ la méthode de comptabilisation des surcoûts spécifiques liés au COVID-19 (prise en charge de patients atteints du COVID-19, protection des personnels, impacts RH, mesures de reconnaissance pour les personnels impliqués) au moyen d'une dotation spécifique COVID-19 ;
- ◆ les conditions de facturation des patients COVID-19 en hospitalisation complète et en hospitalisation de jour ;
- ◆ le versement de l'enveloppe « qualité » aux établissements de santé pour 2020 ;
- ◆ et plus fondamentalement le principe même de conservation ou non des sommes encaissées au titre de la garantie pour leur conférer un caractère définitif de chiffre d'affaires constatable dans les comptes 2020.

Le projet d'arrêté qui viendra concrétiser le dispositif de la garantie de financement au titre de l'activité des établissements est en discussion entre les Fédérations et le Ministère de la Santé. Il devra également préciser l'articulation entre cette garantie de financement et le dispositif des avances de trésorerie piloté par les instances nationales de la CNAM auquel ont souscrit tous les établissements sanitaires du Groupe pour les aides à très court terme.

4.4.1.2. GESTION

Le Groupe anticipait début 2020 pour l'ensemble de l'exercice 2020 un chiffre d'affaires Exploitation supérieur à 510 millions d'euros à parc constant, le périmètre de lits exploités au 31 décembre 2019 devant permettre une croissance organique de 4,0 %. La survenance de la crise sanitaire du COVID-19 d'une ampleur

inédite rend caduque cette prévision, qui pourra être rebasée en sortie de crise selon le degré d'assurance propre à chaque champ d'activité.

Le parc de lits en régime de croisière est renforcé par l'entrée au 1^{er} janvier 2020 de 522 lits supplémentaires répartis entre 108 lits d'EHPAD en gamme Élégance et 414 places de SSR (reconstruction de l'Institut Médical d'Ennery et de l'Institut de Réadaptation du Cap Horn, extension HDJ de l'Institut Médical de Breteuil, extension HDJ de l'Institut de Réadaptation de Romainville, HDJ de l'Institut Médical de Serris, HDJ du Clos Champirol), portant la capacité totale du parc de lits matures à 7 041 lits (+ 8 %), étant précisé que cette transformation qualitative de l'offre sera contrariée sur le plan économique par la crise sanitaire qui frappe sans distinction les établissements à maturité et ceux en restructuration.

Régimes à mars 2020	Long Séjour France	Long Séjour Belgique	Moyen Séjour France	Total
Croisière	4 232	555	2 254	7 041
Restructuration	356	-	681	1 037
Parc exploité	4 588	555	2 935	8 078
Parc estimé fin 2020 hors nouveaux développements	4 631	555	2 970	8 156

Au-delà des impacts de la crise COVID-19 non quantifiables en l'état des informations à disposition du Groupe, la rentabilité opérationnelle au cours de l'exercice 2020 intégrera les effets des restructurations du parc sanitaire (avant le plein remplissage en 2021) et le coût d'intégration des futures acquisitions selon le rythme du développement.

La performance du Groupe repose en définitive sur la segmentation et le bon positionnement des offres, la modélisation de chacune des activités, la taille optimale de chacun des établissements, la qualité d'exécution des restructurations (extensions, reconstructions), le pilotage opérationnel et financier et la gestion des risques par une politique qualité exigeante.

4.4.1.3. IMMOBILIER

L'année 2020 est marquée par la livraison de 6 opérations dont l'ouverture de l'Institut de Réadaptation d'Achères de 164 lits et places et la mise en exploitation de 2 hôpitaux de jour dans le secteur sanitaire, et l'ouverture de l'EHPAD Élégance à Amiens de 98 lits et de 2 extensions à Martigues et à Saint-Rogatien dans le secteur médico-social. Le planning des opérations se présente comme suit :

Programme immobilier-Département	Secteur opérationnel	Année de livraison	Capacité à livraison	Lits* additionnels
Construction IR Achères - 78	MSF	2020	164	35
Construction Henriville - 80	LSF	2020	98	15
Extension HDJ IM Mar Vivo	MSF	2020	156	10
Réhabilitation Les Vergers Vincennes - 94	LSF	2020	107	
Extension Mas de la Côte Bleue - 13	LSF	2020	110	20
Extension Villa Amélie - 17	LSF	2020	128	2
Extension HDJ Centre Estuaire - 44	MSF	2020	76	8
Réhabilitation Harmonie - 77	LSF	2020	76	
Extension MS Épinay - 93	MSF	2021	251	40
Construction Pessac - 33	LSF	2022	120	43
Extension IM Serris - 77	MSF	2022	118	5
Construction PSO-GHEF SSR	MSF	2022	172	15
Construction Point du Jour - Belgique	LSB	2023	150	24
Construction Moulin Vert - 86	MSF	2023	155	85
Extension EHPAD Élégance - IDF	LSF	2023	127	52
Extension EHPAD Élégance - PDL	LSF	2023	107	24
Extension EHPAD Élégance - PDL	LSF	2023	115	21
Construction PSO-GHEF EHPAD	LSF	2024	154	124
Lits			2 384	523
% parc exploité			30 %	+ 6,5 %

* Dans le cas d'un transfert de site sans changement de capacité, aucun lit additionnel n'est pris en compte

L'activité immobilière devrait diminuer en 2020, proche de 30 millions d'euros, et concerner principalement le secteur des EHPAD avec 85 % des volumes contre 15 % en SSR. Les marges immobilières découleront logiquement du rythme et du calendrier des externalisations, mais resteront limitées dans l'intérêt de l'exploitant, qui assume en définitive la charge des loyers.

4.4.1.4. ENSEMBLE

Les résultats 2019 traduisent la solidité du modèle économique. Le Groupe LNA Santé dispose d'une forte visibilité sur ses segments de marché et d'une capacité à générer de la croissance organique grâce à la poursuite de la transformation de son parc. Cette politique de transformation de l'offre porte sur 24 projets ciblés qui concernent 1/3 du parc en exploitation pour un volume capacitaire additionnel de 950 lits et places dont 440 sont d'ores et déjà sécurisés sous forme de protocoles ou d'autorisations accordées par les autorités de santé. Ce réservoir de projets nourrira le développement organique à hauteur d'environ 55 millions d'euros de chiffre d'affaires supplémentaire à terme, soit une contribution attendue de 2,0 % à la croissance organique annuelle. Les établissements en croisière continueront de délivrer une performance élevée, le Groupe ayant prouvé à nouveau en 2019 sa capacité à allier la qualité de service avec la solidité économique illustrée par l'amélioration de 8 points du ratio des dépenses d'investissements rapportées à l'EBITDA limité à 12,5 % contre 20 % un an auparavant.

Dans un contexte économique marqué par une faible inflation, l'objectif de croissance organique communiqué en février 2020 au niveau de 4 % pour l'exercice en cours a été abandonné le 1^{er} avril 2020 du fait des premiers impacts constatés de la crise sanitaire COVID-19 et estimés à +/- 1 point de diminution de la croissance

organique à fin avril 2020 sur la base des taux d'occupation en début de mois d'avril.

Passé la sortie de crise, lorsque le Groupe disposera d'un recul suffisant sur les conditions de la reprise d'activité et sur les effets compensatoires du mécanisme de garantie de financement en SSR sur la période de sous-activité, une prévision ajustée de croissance organique du chiffre d'affaires annuel ou des perspectives d'activité à moyen terme pourra être communiquée.

Au 31 mars 2020, sur un parc de 8 078 lits en exploitation, le potentiel d'amélioration à terme des marges repose sur un ensemble en restructuration de 1 037 lits (13 % des capacités) qui ne sont pas configurés selon les critères du régime de croisière. Additionné aux 440 lits à ouvrir ou installer et figurant dans le *deal-flow*, le parc de lits non productifs ou faiblement contributeurs au résultat représente 1 500 places qui viendront consolider le résultat de l'ensemble à moyen terme. La capacité installée du parc en régime de croisière devrait ainsi croître au rythme annuel de + 4,0 % à + 5,0 % en moyenne sur la période 2019-2023.

Le parc exploité en régime de croisière devrait ainsi être porté de 6 519 lits fin 2019 à 8 100 fin 2023 hors nouvelles acquisitions.

Enfin, le Groupe LNA Santé déploie une stratégie claire, axée sur la transformation de l'offre de santé, dans le strict respect du projet d'entreprise et de ses valeurs. La forte expertise médicale acquise dans chacun des métiers, le développement des soins ambulatoires et les actions de soutien au domicile (HAD), ainsi que la segmentation des offres hôtelières constituent de puissants facteurs de différenciation sur chacun des territoires d'implantation.

Le niveau confortable de la trésorerie à la clôture 2019 et la flexibilité de la structure financière autorisent par ailleurs la poursuite d'une politique d'acquisitions ciblées.

4.4.2. Perspectives de LNA Santé SA

L'exercice 2019 présente un résultat bénéficiaire en l'absence de mouvements significatifs sur titres et de provisions pour dépréciation de comptes courants à la différence de l'année 2018 impactée défavorablement. L'exercice 2020 devrait s'inscrire dans le prolongement de l'année 2019 en matière de résultat

d'exploitation (à la condition que l'effort de renfort des structures puisse être financé par l'entrée dans le périmètre de nouveaux établissements de santé) et de coût du financement, hors effet des surcoûts liés à la crise sanitaire Covid-19.

4.5. AUTRES INFORMATIONS

4.5.1. Recherche et développement

Depuis juin 2018, LNA Santé a créé un **Pôle Recherche Clinique et Programmes Thérapeutiques**, dont les deux principales missions sont les suivantes :

- ◆ **accompagner les établissements sur l'ensemble des démarches (réglementaires et administratives)** liées au montage du projet, depuis l'obtention des autorisations réglementaires, en passant par **le recueil et l'analyse des données**, jusqu'aux **publications scientifiques (communication)**. Le pôle assure également le suivi des études jusqu'à leur clôture et l'équipe a recruté début 2019 un attaché de recherche clinique pour prendre en charge ce volet ;
- ◆ **co-construire des programmes thérapeutiques avec les établissements**, c'est-à-dire modéliser la prise en charge du patient pendant toute la durée de son séjour en définissant les actes professionnels, les évaluations, les objectifs... Un programme thérapeutique est le fruit de la réflexion conjointe des professionnels de plusieurs établissements du Groupe. Il est ensuite évalué et validé par le médecin expert du Groupe, sur la base de résultats quantifiables, puis dupliqué sur l'ensemble des établissements LNA Santé.

Le lancement de ce pôle constitue une occasion de développer une culture commune et cohérente en matière de prise en charge des patients et résidents au sein du Groupe LNA Santé avec des synergies entre tous les métiers, en SSR, en HAD et en EHPAD. Tout cela avec un même objectif : soigner et prendre soin des patients et des résidents. C'est aussi un moyen de valoriser les expertises

de nos médecins et thérapeutes, et leur permettre notamment de publier les résultats de leurs travaux.

Il existe plusieurs façons d'intervenir en recherche médicale. Le Groupe souhaite s'impliquer dans la recherche clinique :

- ◆ en tant qu'investigateur, en participant à des études portées par un autre centre de recherche ;
- ◆ en tant que promoteur, en initiant des projets de recherche internes. Les projets peuvent être pilotés par le siège et menés sur plusieurs établissements (étude multicentrique pour laquelle LNA Santé est promoteur et les établissements centres investigateurs) ou initiés et menés par un seul établissement du Groupe (étude monocentrique dont l'établissement est promoteur).

Les exemples de recherches sont variés :

- ◆ amélioration de la prise en charge du patient en HAD ;
- ◆ amélioration de la prise en charge thérapeutique du patient en SSR ;
- ◆ amélioration de la prise en charge thérapeutique du résident en EHPAD ;
- ◆ amélioration de la qualité de vie du patient, résident.

LNA Santé bénéficie également d'un crédit d'impôt recherche calculé sur la base du temps passé par ses salariés pour les travaux de recherche pour un montant de 173 milliers d'euros en 2019.

4.5.2. Prise de participations et aliénation d'actions

Conformément aux dispositions de l'article L. 233-6 alinéa 1 du Code de commerce, le présent rapport doit vous informer des prises de participations réalisées dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire de la République Française représentant plus du

vingtième, du dixième, du cinquième, du tiers ou de la moitié du capital des sociétés concernées et de la prise de contrôle de telles sociétés.

Nous vous informons qu'au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019, la SA LNA Santé s'est assuré le contrôle indirect des sociétés suivantes :

Société	Siège social	Activité
SAS Saint Roch Convalescence	56 rue de Lille - 59223 Roncq	Exploitation d'établissement de soins de suite et de réadaptation
SAS Saint Roch Chirurgie	56 rue de Lille - 59223 Roncq	Exploitation d'une clinique chirurgicale
SCI Saint Roch n° 3	7 boulevard Auguste Priou - 44120 Vertou	Construction et location d'un immeuble
SAS Clinique de l'Aurore	168 bis rue du Général Leclerc - 93110 Rosny-sous-Bois	Exploitation d'établissement de soins de suite et de réadaptation

Nous vous informons également de la constitution de nouvelles sociétés :

Société	Siège social	Activité	% de détention direct et indirect
SAS LNA 12	7 boulevard Auguste Priou 44120 VERTOU	Exploitation d'établissement sanitaire	100
SAS LNA 13	7 boulevard Auguste Priou 44120 VERTOU	Exploitation d'établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes	100
SNC MF Vincennes 94	7 boulevard Auguste Priou 44120 VERTOU	Promotion immobilière	100
SNC MF Meaux 77	7 boulevard Auguste Priou 44120 VERTOU	Promotion immobilière	100
SNC MF Moret 77	7 boulevard Auguste Priou 44120 VERTOU	Promotion immobilière	100

4.5.3. Liste des succursales

Conformément aux dispositions de l'article L. 232-1 du Code de commerce, nous vous indiquons que la Société détient une succursale située 47 rue du Montparnasse - 75014 PARIS.

4.5.4. Prêts interentreprises

Conformément aux dispositions de l'article L. 511-6 du Code monétaire et financier, nous vous informons que la Société n'a consenti aucun prêt à moins de deux ans à des microentreprises, des petites et moyennes entreprises ou à des entreprises de taille intermédiaire avec lesquelles elle entretiendrait des liens économiques le justifiant.

4.5.5. Opérations sur titres des dirigeants

Conformément aux dispositions des articles L. 621-18-2 et R. 621-43-1 du Code monétaire et financier, nous vous indiquons les opérations réalisées par les dirigeants et les hauts responsables, ou par des personnes auxquelles ils sont étroitement liés, sur leurs titres qui ont été portées à notre connaissance.

Nous vous informons qu'au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019 :

- ◆ Monsieur Willy Siret a vendu 1 750 actions de la Société en date du 29 juillet 2019 ;
- ◆ la société Immobilière du Vallon, représentée par M. Jean-Paul Siret, a vendu 2 000 actions de la Société en date du 22 novembre 2019.

4.5.6. Ajustement des bases de conversion (articles R. 228.90, R. 228-91, R. 225-137, R. 225-138 du Code de commerce)

Nous vous précisons que la Société n'a pas acquis de valeurs mobilières donnant accès au capital au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019.

4.5.7. Résultats financiers de la Société au cours des 5 derniers exercices

Annexe aux articles R. 225-81, R. 225-83 et R. 225-102

NATURE DES INDICATIONS/PERIODES	2019	2018	2017	2016	2015
Durée de l'exercice	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois
I. - Situation financière en fin d'exercice :					
a) Capital social	19 411 874 €	19 411 874 €	19 411 874 €	19 411 874 €	17 969 020 €
b) Nombre d'actions émises	9 705 937	9 705 937	9 705 937	9 705 937	8 984 510
c) Nombre d'obligations convertibles en actions					
II. - Résultat global des opérations effectives :					
a) Chiffre d'affaires hors taxe	41 044 955 €	39 596 385 €	35 353 188 €	28 048 096 €	22 168 766 €
b) Bénéfices avant impôt, amortissements et provisions	11 161 882 €	5 004 669 €	77 780 580 €	10 837 454 €	3 479 012 €
c) Impôts sur les bénéfices	533 457 €	(1 404 515) €	1 710 745 €	692 535 €	(1 605 941) €
d) Bénéfices après impôts, mais avant amortissements et provisions	10 628 425 €	6 409 184 €	76 069 835 €	10 144 919 €	5 084 953 €
e) Bénéfices après impôts, amortissements et provisions	10 083 139 €	(10 311 083) €	82 135 259 €	5 622 783 €	1 891 834 €
e) Montant des bénéfices distribués	3 667 019 €	3 666 507 €	3 096 627 €	2 274 530 €	1 433 527 €
III. - Résultat des opérations réduit à une seule action :					
a) Bénéfice après impôt, mais avant amortissements et provisions	1,10 €	0,66 €	7,84 €	1,05 €	0,57 €
b) Bénéfice après impôt, amortissements et provisions	1,04 €	(1,06) €	8,46 €	0,58 €	0,21 €
c) Dividende versé à chaque action ⁽¹⁾	0,45 €	0,38 €	0,32 €	0,235 €	0,16 €
IV. - Personnel :					
a) Nombre de salariés	203	178	165	159	148
b) Montant de la masse salariale	9 852 314 €	9 083 585 €	8 641 459 €	8 145 903 €	7 372 566 €
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres, etc.).	4 060 395 €	4 411 327 €	3 691 765 €	3 484 277 €	3 170 658 €

(1) La distribution envisagée au titre de l'exercice 2019 sera soumise à l'assemblée générale annuelle prévue le 17 juin 2020. Le montant de distribution a été proposé au conseil d'administration du 31 mars 2020.



5

États financiers

5.1. Comptes consolidés	182	5.3. Comptes annuels	234
Compte de résultat consolidé	182	Bilan au 31 décembre 2019	234
État du résultat global	183	Compte de résultat au 31 décembre 2019	236
Situation financière consolidée actif	184	Tableau des flux de trésorerie	237
Situation financière consolidée passif	185	Annexes	238
Tableau des flux de trésorerie	186	Principaux postes du bilan et de compte de résultat	242
Variations des capitaux propres consolidés	187	Informations relatives au compte de résultat	245
Annexes aux comptes consolidés	188	Informations diverses	247
Notes sur les principaux postes des états financiers	198	Liste des filiales et des participations	248
		Parties liées	249
5.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	230	Engagements financiers	250
		5.4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	251

5.1. COMPTES CONSOLIDÉS

Compte de résultat consolidé

En milliers d'euros	Notes	2019			2018		
		Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Chiffre d'affaires	2.	472 844	55 016	527 860	437 104	101 656	538 761
Achats consommés		(38 949)	(43 188)	(82 137)	(36 428)	(103 535)	(139 963)
Charges de personnel	3.	(253 486)	(2 511)	(255 997)	(230 687)	(2 472)	(233 159)
Charges externes	4.	(56 123)	(2 708)	(58 831)	(107 252)	(405)	(107 658)
Impôts, taxes et versements assimilés		(18 753)	(606)	(19 359)	(15 226)	(299)	(15 525)
Dotations nettes aux amortissements, dépréciations et aux provisions		(57 160)	(815)	(57 975)	(6 837)	(1 313)	(8 150)
Dotations nettes aux dépréciations des créances clients	18.	(63)		(63)	451		451
Variation de stocks de produits en cours et de produits finis		692	(3 051)	(2 359)	164	6 849	7 012
Autres produits et charges d'exploitation	5.	5 248	(1 269)	3 979	1 416	785	2 201
Compte de liaison		(592)	592		760	(760)	
Résultat opérationnel courant		53 660	1 460	55 120	43 465	506	43 971
Autres produits opérationnels	6.	8 498	901	9 400	1 649	1	1 651
Autres charges opérationnelles	6.	(6 729)	(3 282)	(10 012)	(3 008)	(518)	(3 526)
Résultat opérationnel		55 429	(921)	54 508	42 106	(10)	42 096
Coût de l'endettement financier net	7.	(17 248)	(652)	(17 900)	(4 435)	(1 938)	(6 373)
Autres produits et charges financiers	8.	3	(165)	(162)	47	(65)	(18)
Résultat avant impôt		38 184	(1 739)	36 446	37 718	(2 013)	35 705
Charges d'impôt	9.	(15 022)	263	(14 759)	(13 583)	315	(13 267)
Résultat net des sociétés intégrées		23 162	(1 476)	21 687	24 135	(1 698)	22 437
Résultat net de l'ensemble consolidé		23 162	(1 476)	21 687	24 135	(1 698)	22 437
Intérêts ne conférant pas le contrôle		747	112	859	839	73	912
Résultat net part du Groupe		22 415	(1 587)	20 828	23 296	(1 771)	21 525
Résultat par action	10.			2,1582			2,2270
Résultat dilué par action	10.			2,1582			2,2256

État du résultat global

En milliers d'euros	Notes	2019			2018		
		Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Résultat net de l'ensemble consolidé		23 162	(1 476)	21 687	24 135	(1 698)	22 437
Autres éléments du résultat global :							
	Variation de la juste valeur des instruments financiers	27. (484)	50	(434)	142	(3)	139
	Impôts différés sur juste valeur des instruments financiers	16. 160	(13)	147	(55)	1	(54)
Éléments recyclables par résultat		(324)	37	(287)	87	(2)	85
	Écarts actuariels sur engagements de retraite	22. (623)		(623)	(305)	(1)	(306)
	Impôts différés sur écarts actuariels sur engagements de retraite	16. 224		224	104		104
Éléments non recyclables par résultat		(399)		(399)	(201)	(1)	(202)
Autres éléments du résultat global		(723)	37	(686)	(114)	(3)	(117)
Résultat global de l'exercice		22 439	(1 439)	21 001	24 021	(1 701)	22 320
Dont part du Groupe		21 667	(1 550)	20 117	23 183	(1 774)	21 409
Dont intérêts ne conférant pas le contrôle		772	112	884	838	73	911

Situation financière consolidée actif

En milliers d'euros	Notes	31/12/2019			31/12/2018		
		Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Actifs non courants		884 252	9 038	893 290	376 994	29 652	406 646
Écarts d'acquisition	11.	96 018	271	96 288	91 618	1 320	92 938
Immobilisations incorporelles	12.	268 030		268 030	233 657		233 657
Immobilisations corporelles	13.	52 949	3 452	56 401	49 234	25 032	74 266
Actifs financiers non courants	14.	4 280	118	4 398	2 236	94	2 330
Droits d'utilisation des contrats de location	15.	460 145	2 851	462 996			
Impôts différés actif	16.	2 830	2 347	5 177	249	3 207	3 456
Actifs courants		183 163	144 542	327 705	171 496	144 593	316 089
Stocks et en-cours	17.	2 697	111 077	113 773	2 148	100 123	102 270
Actifs sur contrats, clients et comptes rattachés	18.	33 935	23 746	57 681	30 007	27 730	57 736
Autres actifs courants	19.	8 937	5 855	14 793	16 845	10 637	27 482
Créances d'impôt		836	328	1 164	6 130	337	6 468
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20.	136 758	3 536	140 293	116 366	5 767	122 133
TOTAL ACTIF		1 067 415	153 580	1 220 994	548 490	174 246	722 736

Situation financière consolidée passif

En milliers d'euros	Notes	31/12/2019			31/12/2018		
		Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Capitaux propres totaux	21.	206 342	(9 542)	196 800	212 296	(7 982)	204 314
Capital social		19 412		19 412	19 412		19 412
Primes d'émission		49 912		49 912	49 912		49 912
Réserves consolidées		107 319	(8 156)	99 164	112 532	(6 372)	106 160
Résultat part du Groupe		22 415	(1 587)	20 828	23 296	(1 771)	21 525
Capitaux propres du Groupe		199 058	(9 743)	189 316	205 152	(8 142)	197 010
Intérêts ne conférant pas le contrôle		7 283	201	7 485	7 144	160	7 304
Passifs non courants		678 993	5 371	684 364	199 949	27 304	227 252
Engagements de retraite et avantages assimilés	22.	7 831	27	7 858	6 577	19	6 596
Provisions pour risques non courantes	23.	217		217	1 034		1 034
Impôts différés passifs	16.	43 216	1 692	44 908	42 885	1 327	44 212
Emprunts et dettes financières non courants	24.	174 367	309	174 676	146 573	25 255	171 828
Obligations locatives non courantes	15.	451 225	2 681	453 905			
Autres éléments non courants	25.	2 138	662	2 799	2 880	702	3 583
Passifs courants		182 080	157 750	339 830	136 246	154 924	291 170
Provisions pour risques courantes	23.	3 736	544	4 280	6 682	206	6 888
Dettes fournisseurs et avances reçues		35 626	12 170	47 796	36 472	20 963	57 436
Emprunts et dettes financières courants	24.	25 282	118 018	143 301	25 326	119 652	144 979
Obligations locatives courantes	15.	48 358	295	48 653			
Autres passifs courants	26.	75 738	14 614	90 352	68 602	12 868	81 470
Dettes d'impôts courants		5 083	365	5 448	43	354	397
Compte de liaison		(11 743)	11 743		(880)	880	
TOTAL PASSIF		1 067 415	153 580	1 220 994	548 490	174 246	722 736

Tableau des flux de trésorerie

En milliers d'euros	Notes	2019			2018		
		Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Opérations d'activités							
Résultat net de l'ensemble consolidé				21 687			22 437
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'exploitation :							
• Amortissements et provisions	33.1			56 479			9 709
• Coût de l'endettement financier net	7.			17 900			6 373
• Charges d'impôt	9.			14 759			13 267
• Plus ou moins-values de cession				548			484
• Dividendes reçus				(22)			(55)
• Autres produits et charges				(2 131)			(1 526)
Marge brute d'autofinancement avant coût de l'endettement net et impôt		108 407	813	109 221	49 094	1 595	50 689
Variation du besoin en fonds de roulement	33.2	7 621	5 088	12 710	8 129	8 868	16 998
• Stocks	33.2	(756)	9 304	8 547	(162)	8 215	8 053
• Créances	33.2	7 447	10 704	18 151	(2 134)	(2 751)	(4 885)
• Dettes	33.2	931	(14 919)	(13 988)	10 425	3 403	13 828
Impôt décaissé		(3 609)	(291)	(3 900)	(19 474)	(191)	(19 665)
Flux nets de trésorerie générés par l'activité		112 420	5 610	118 031	37 749	10 272	48 022
Opérations d'investissement							
Acquisition d'immobilisations incorporelles	12.			(729)			(1 039)
Acquisition d'immobilisations corporelles	13.			(5 797)			(8 515)
Acquisition d'actifs financiers non courants	14.			(1 880)			(625)
Variation des dettes sur acquisition d'immobilisations				354			(89)
Cession d'immobilisations incorporelles							172
Cession d'immobilisations corporelles				241			52
Cession d'immobilisations financières	14.			52			37
Dividendes reçus				22			55
Trésorerie nette sur acquisition et cessions de filiales				(47 083)			(33 180)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		(41 141)	(13 679)	(54 820)	(24 348)	(18 783)	(43 131)
Opérations de financement							
Dividendes versés aux minoritaires				(743)			(711)
Dividendes versés aux actionnaires de la mère	21.4			(3 667)			(3 098)
Actions propres et autres éléments non courants				(79)			(1 902)
Émissions d'emprunts désintermédiés	24.			33 300			38 740
Émissions d'emprunts bancaires	24.			53 150			50 646
Augmentation des dettes financières diverses	24.			3 036			5 241
Remboursement des emprunts désintermédiés	24.			(25 800)			(52 240)
Remboursement des emprunts bancaires	24.			(35 624)			(71 696)
Remboursement des obligations locatives	15.			(46 688)			
Remboursement des dettes financières diverses	24.			(4 134)			(4 678)
Coût financier décaissé				(17 471)			(5 901)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		(50 580)	5 859	(44 721)	(54 620)	9 022	(45 599)
Trésorerie à l'ouverture	20.	115 866	5 734	121 600	157 085	5 223	162 308
Trésorerie à la clôture	20.	136 566	3 524	140 090	115 866	5 734	121 600
Variation de trésorerie		20 700	(2 209)	18 490	(41 219)	511	(40 708)

Variations des capitaux propres consolidés

En milliers d'euros	Note	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 31/12/2017		9 705 937	19 412	49 912	(672)	112 039	180 691	7 102	187 793
Neutralisation des actions auto-détenues					(1 755)	(193)	(1 948)		(1 948)
Plan d'attribution d'actions gratuites conditionnée						(42)	(42)		(42)
Distribution de dividendes ⁽¹⁾						(3 098)	(3 098)	(711)	(3 809)
Total des transactions avec les actionnaires					(1 755)	(3 333)	(5 088)	(711)	(5 799)
Résultat net de la période						21 525	21 525	912	22 437
Autres éléments du résultat global						(118)	(118)	1	(117)
Résultat global						21 407	21 407	913	22 320
Situation au 31/12/2018		9 705 937	19 412	49 912	(2 427)	130 113	197 010	7 304	204 314
Impact de première application IFRS 16	1.					(25 897)	(25 897)	(1 301)	(27 198)
Situation au 01/01/2019		9 705 937	19 412	49 912	(2 427)	104 216	171 113	6 003	177 116
Neutralisation des actions auto-détenues					(153)	137	(16)		(16)
Variation de périmètre						1 465	1 465	1 341	2 805
Plan d'attribution d'actions gratuites conditionnée						304	304		304
Distribution de dividendes ⁽¹⁾						(3 667)	(3 667)	(743)	(4 410)
Total des transactions avec les actionnaires					(153)	(1 762)	(1 915)	598	(1 317)
Résultat net de la période						20 828	20 828	859	21 687
Autres éléments du résultat global						(711)	(711)	25	(686)
Résultat global						20 117	20 117	884	21 001
Situation au 31/12/2019	21.	9 705 937	19 412	49 912	(2 580)	122 572	189 316	7 485	196 800

(1) L'assemblée générale du 19 juin 2019 a approuvé la distribution de dividendes de 0,38 euro par action au titre de l'exercice 2018, qui a été versée en numéraire le 10 juillet 2019, à comparer à un dividende de 0,32 euro par action au titre de l'exercice 2017.

Le montant des réserves non distribuables s'élève à 4 215 milliers d'euros au 31 décembre 2019, contre 3 844 milliers d'euros pour l'exercice clos au 31 décembre 2018.

Annexes aux comptes consolidés

1. FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE

Évolution du parc de lits

Au cours de l'exercice 2019, le Groupe a poursuivi son développement organique et externe, avec un parc en exploitation porté à 7 865 lits, en hausse de + 607 lits, par la réalisation d'opérations sous la forme de :

- ◆ l'ouverture d'un nouvel EHPAD Confort, + 125 lits à la Queue en Brie ;
- ◆ le rebasage capacitaire des HAD Ouest Anjou et HAD Centre de + 25 places ;
- ◆ l'acquisition du Centre de Rééducation de l'Estuaire (44) de + 68 lits, et de la Clinique Saint Roch (59) de + 154 lits ;
- ◆ d'extensions capacitaires principalement sous forme ambulatoire en secteur Moyen Séjour France, + 235 places en provenance principalement de l'Institut de Réadaptation de Romainville (+ 84), l'Institut de Réadaptation du Cap Horn – Landerneau (+ 68), l'Institut Médical d'Ennery (+ 39) et l'Institut Médical de Breteuil (+ 26).

Les mouvements de capacité intervenus au cours de l'exercice 2019 ont concerné le secteur Long Séjour France pour + 125 lits et le secteur Moyen Séjour pour + 482 lits.

La répartition du parc en exploitation entre les métiers est la suivante : 57 % des capacités sont affectées au secteur Long Séjour (soit 5 113 lits d'hébergement permanent ou temporaire) contre 43 % au secteur Moyen Séjour (soit 2 752 lits en hospitalisation complète et partielle).

2. RÉFÉRENTIEL COMPTABLE, MODALITÉS DE CONSOLIDATION, MÉTHODES ET RÈGLES COMPTABLES

2.1. Présentation générale du Groupe

La société anonyme LNA Santé est une entreprise domiciliée en France dont le siège social est situé à Vertou (44) au 7, boulevard Auguste Priou et inscrite au RCS sous le numéro 388 359 531.

Le Groupe présente une activité principale de gestion et d'exploitation d'établissements de santé (soins de suite, clinique psychiatrique, antennes d'hospitalisation à domicile et centres de santé) et de résidences médicalisées pour personnes âgées valides, semi-dépendantes ou dépendantes. Au sein de ses établissements, il offre des prestations de services hôtelières et médicales. Chaque établissement est soumis à autorisation administrative.

L'hébergement étant l'une des principales caractéristiques de ce type d'activité, le Groupe possède une activité immobilière au service de l'exploitation. Dans le cadre de sa politique de développement, le Groupe est amené à restructurer des bâtiments existants pour les rendre conformes aux différentes normes exigées et aux standards internes du Groupe, à créer des extensions ou de nouveaux bâtiments *ex-nihilo*. Le Groupe n'a cependant pas vocation à garder son immobilier et le cède à des

investisseurs. Il peut donc être amené à réaliser des opérations de promotion immobilière.

Les états financiers consolidés de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 comprennent le Groupe formé par la société LNA Santé et ses filiales, dénommé LNA Santé, et plus communément le « Groupe ». Le périmètre de consolidation est décrit au paragraphe 3.

En date du 31 mars 2020, le conseil d'administration a arrêté et autorisé la publication des états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2019. L'assemblée générale des actionnaires, devant se prononcer sur ces états financiers, doit se réunir le 17 juin 2020.

2.2. Déclaration de conformité

Les états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 ont été établis en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) tel qu'adopté par l'Union Européenne au 31 décembre 2019.

Les méthodes comptables ont été appliquées d'une manière uniforme par les entités du Groupe.

Outre les points relevés au paragraphe 2.4.6, les méthodes comptables exposées ci-dessous ont été appliquées d'une façon permanente à l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers consolidés.

Les nouvelles normes IFRS et interprétations publiées au 31 décembre 2019 et non encore entrées en vigueur pourront avoir des conséquences sur les comptes consolidés et sont exposées en point 2.4.6.

2.3. Principes de préparation des états financiers

Les états financiers sont présentés en milliers d'euros arrondis au millier d'euros le plus proche.

Les états financiers ont été préparés sur la base des méthodes comptables et des modalités d'évaluation décrites ci-après.

2.4. Base et établissement des états financiers

2.4.1. Estimations et exercice du jugement

La préparation des états financiers selon les IFRS nécessite de la part de la direction l'exercice du jugement, d'effectuer des estimations et de faire des hypothèses qui ont un impact sur l'application des méthodes comptables et sur les montants des actifs et des passifs, des produits et des charges. Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réalisées à partir de l'expérience passée et d'autres facteurs considérés comme raisonnables au vu des circonstances. Elles servent ainsi de base à l'exercice du jugement rendu nécessaire à la détermination des valeurs comptables d'actifs et de passifs, qui ne peuvent être obtenues directement à partir d'autres sources. Les valeurs réelles peuvent être différentes des valeurs estimées.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réexaminées de façon continue.

Dépréciation estimée des écarts d'acquisition et actifs à long terme

Le Groupe soumet les écarts d'acquisition (goodwills) et les actifs à long terme à des tests de dépréciation conformément à la méthode comptable exposée au paragraphe 2.5.5. Les unités génératrices de trésorerie qui servent de base à ces calculs sont constituées des établissements qui sont pour la plupart des sociétés juridiques indépendantes. Ces calculs nécessitent de recourir à des estimations, notamment à une modélisation des résultats futurs.

Contrats de location

Conformément à IFRS 16, le Groupe évalue les obligations locatives liées à ses contrats de location en actualisant les loyers futurs. Cette évaluation repose sur deux hypothèses principales, à savoir la durée probable du contrat et le taux d'actualisation.

Pour chaque contrat, le Groupe a évalué la durée probable en prenant en compte la durée non résiliable du contrat et la probabilité d'exercer ou non des options de renouvellement ou de résiliation. Ces estimations prennent en compte l'impact de la décision rendue par l'IFRS 16 en novembre 2019.

La méthode de détermination du taux d'actualisation est décrite au paragraphe 2.5.3.

Impôts différés

Les impôts différés actifs et passifs représentent un montant significatif des états financiers du Groupe. Ils incluent notamment l'imposition latente sur les autorisations d'exploiter et sur l'évaluation des constructions. La recouvrabilité des impôts différés repose sur la modélisation des résultats futurs.

Méthode de l'avancement

La méthode de l'avancement est retenue pour constater le chiffre d'affaires et la marge sur les opérations de promotion sur des réhabilitations d'immobiliers acquis par le Groupe ainsi que pour les opérations de vente en état futur d'achèvement (VEFA).

L'appréciation de la marge à terminaison sur la base d'un budget prévisionnel de travaux régulièrement mis à jour (revue périodique interne des programmes) peut faire appel en partie à des estimations, en fonction de la spécificité du chantier.

Provisions pour indemnité de départ à la retraite

Comme indiqué au paragraphe 2.5.12, le Groupe comptabilise une provision pour indemnité de départ à la retraite. Cette provision est calculée en fonction de calculs actuariels reposant sur des hypothèses telles que le taux d'actualisation, les futures augmentations de salaires, le taux de rotation des salariés et les tables de mortalité. Ces hypothèses sont généralement mises à jour annuellement. Le Groupe estime que les hypothèses actuarielles retenues sont appropriées.

2.4.2. Méthodes de consolidation

Le périmètre de consolidation comprend l'ensemble des sociétés contrôlées de façon durable et exclusive par la société LNA Santé. Au 31 décembre 2019, toutes les sociétés sont consolidées par intégration globale. Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu et jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse.

Tous les soldes et transactions intra-groupe, y compris les résultats internes provenant de transactions intra-groupe, sont éliminés.

Les sociétés sont consolidées sur la base de leurs comptes annuels ou de situations arrêtées au 31 décembre et retraités, le cas échéant, en conformité avec les principes comptables retenus par le Groupe.

2.4.3. Première application des normes IFRS

L'effet de la première application des IFRS au 31 décembre 2004 a été exposé dans le document de base de l'exercice 2005 en page 144.

S'agissant de la norme IFRS 3 relative aux regroupements d'entreprises, la méthode rétrospective de retraitement des regroupements d'entreprises antérieurs à la date de constitution du Groupe a été appliquée, en conformité avec les normes IFRS, en reprenant l'historique de chaque société depuis leur date d'acquisition, soit septembre 1997 pour le 1^{er} achat. Compte tenu du développement récent du Groupe, les archives informatiques ont permis de reconstituer tous les écarts d'acquisition.

De la même manière, les normes IAS 16 et IAS 38 telles que révisées en 2004, ont été appliquées de façon rétrospective.

2.4.4. Méthodes de conversion

Toutes les sociétés du périmètre de consolidation sont dans la zone Euro. La monnaie de fonctionnement du Groupe est l'euro.

2.4.5. Regroupement d'entreprises

Les différences positives entre le coût d'acquisition et la quote-part dans la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels acquis à la date de prise de contrôle sont inscrites à l'actif en écarts d'acquisition. Pour les regroupements opérés antérieurement au 1^{er} janvier 2010, le coût d'acquisition inclut les frais d'acquisition. En application d'IFRS 3 révisée et pour les regroupements réalisés depuis le 1^{er} janvier 2010, les frais d'acquisition directement rattachables à l'opération d'acquisition tels que les rémunérations d'intermédiaires, les honoraires de conseil, juridiques, comptables ainsi que les droits et taxes afférents sont comptabilisés en résultat. Le Groupe comptabilise ces frais sur la ligne « Autres charges opérationnelles » du compte de résultat.

À compter de la date d'acquisition correspondant à la date effective de prise de contrôle, conformément à IFRS 3 révisée, le Groupe dispose d'un délai de douze mois pour procéder à l'évaluation des actifs remis, des passifs encourus et des passifs éventuels à leur juste valeur.

Si la comptabilisation initiale de l'écart d'acquisition ne peut être déterminée que provisoirement à la date de prise de contrôle, car soit les justes valeurs à attribuer aux actifs, passifs ou passifs éventuels identifiables de l'entreprise acquise, soit le coût d'acquisition, ne peuvent être déterminés que provisoirement, l'écart d'acquisition est comptabilisé en tenant compte de ces valeurs provisoires. Dans ce cas, des ajustements de ces valeurs provisoires sont comptabilisés de manière définitive dans le délai susmentionné de douze mois à compter de la date d'acquisition.

Dans le cadre de leur première consolidation, la détermination de la valeur et la revue des composantes du prix des actifs acquis sont assurées au moyen de différentes méthodes d'évaluation.

L'analyse comparative des valeurs peut en définitive conduire l'acquéreur dans des cas bien délimités à constater que l'opération d'acquisition a été menée dans des conditions avantageuses.

L'écart d'acquisition négatif est alors comptabilisé au compte de résultat au cours de la période d'acquisition en autres produits opérationnels.

Pour chaque regroupement d'entreprises, le Groupe peut évaluer les intérêts ne conférant pas le contrôle soit à leur juste valeur, soit sur la base de sa quote-part dans l'actif net identifiable de l'entreprise acquise évalué à la juste valeur à la date d'acquisition.

Les impacts de ces opérations sur les comptes consolidés du Groupe sont détaillés en note 11.2.

Conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », les écarts d'acquisition font l'objet d'un test de dépréciation au moins une fois par an, ou en cas d'apparition d'un indice de perte de valeur.

Normes, interprétations et amendements aux normes d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2019

Sont concernés les textes suivants :

Normes ou Interprétations	Date d'adoption par l'UE
IFRS 16 « Contrats de location »	31/10/2017
Amendement à IFRS 9 « clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative »	22/03/2018
Amendements à IAS 28 « Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises »	08/02/2019
Amendements à IAS 19 « Modification, réduction ou liquidation d'un régime »	13/03/2019
Améliorations annuelles des IFRS Cycle 2015-2017	14/03/2019
IFRIC 23 « Comptabilisation des positions fiscales incertaines »	23/10/2018

La norme IFRS 16 « Contrats de location », applicable pour les exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2019, a été adoptée par l'Union Européenne le 31 octobre 2017. Les principes de comptabilisation et d'évaluation désormais applicables aux contrats de location sont précisés dans le paragraphe « Contrats de location » des méthodes comptables, et les informations

Les modalités du test sont décrites au paragraphe 2.5.5.

2.4.6. Évolution des principes comptables et méthodes d'évaluation au 1^{er} janvier 2019

Les états financiers sont présentés en milliers d'euros et ont été arrêtés par le conseil d'administration du 31 mars 2020.

Les principes et méthodes comptables retenus pour l'établissement des comptes consolidés 2019 sont identiques à ceux utilisés par le Groupe pour l'élaboration des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à l'exception des nouvelles normes applicables ci-dessous.

requis par la norme IAS 8 et la norme IFRS 16 sur les effets de son application par le Groupe sont détaillées en note 1.

Les autres normes et interprétations applicables au 1^{er} janvier 2019 sont sans impact significatif sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2019.

Normes, interprétations et amendements non encore appliqués

Sont concernées les normes suivantes :

Normes ou Interprétations	Date d'adoption par l'UE	Date d'entrée en vigueur ⁽¹⁾
IFRS 17 « Contrats d'assurance »	Non adopté	01/01/2021
Amendements à IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 : en lien avec la réforme des taux interbancaires de référence	15/01/2020	01/01/2020
Amendements IFRS 10/IAS 28 « Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entité associée ou JV »	Non adopté	Reporté <i>sine die</i> par l'IASB
Amendement à IFRS 3 « Définition d'une entreprise »	Non adopté	01/01/2020
Amendements à IAS 1 et IAS 8 « Définition de significatif »	29/11/2019	01/01/2020
Amendements des références au cadre conceptuel dans les normes IFRS	29/11/2019	01/01/2020

(1) Sous réserves d'adoption par l'Union Européenne. Applicable à compter des exercices ouverts aux dates du tableau.

Le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée des normes et interprétations approuvées par l'Union Européenne et dont l'application n'est pas obligatoire au 1^{er} janvier 2019.

2.5. Méthodes et règles comptables

2.5.1. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles correspondent à des logiciels en service et à des autorisations d'exploiter.

Ces autorisations d'exploiter constituent des actifs à durée de vie indéfinie, bien que les autorisations d'exploiter soient en principe accordées pour une durée de 15 ans.

Elles se renouvellent par tacite reconduction sauf en cas de non-respect de la réglementation.

Des contrôles et des évaluations internes, garants de l'existence de bonnes pratiques professionnelles, conditionnent positivement les modalités de renouvellement des autorisations.

Les immobilisations incorporelles acquises séparément ou dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisées au prix effectivement payé ou sont comptabilisées à leur juste valeur en cas d'identification dans les douze mois à compter de la date de l'acquisition d'un écart de valeur sur les autorisations d'exploitation acquises.

À ce titre, la juste valeur des autorisations d'exploitation est déterminée en tenant compte de la nature des activités reprises (référence à un multiple de chiffre d'affaires selon l'affectation aux secteurs opérationnels : Long Séjour France, Long Séjour Belgique et Moyen Séjour France) et de la pertinence des estimations établies en fonction de la maîtrise et de la maturité des projets d'exploitation (référence à une valeur d'utilité déterminée par l'actualisation des flux de trésorerie futurs qui seront générés par l'exploitation continue des actifs corporels et incorporels pendant leur période d'utilité et de leur valeur terminale à l'issue de cet horizon).

Dès lors qu'un ajustement de la valeur des immobilisations incorporelles est constaté à la date d'acquisition par rapport au prix d'acquisition, le Groupe retient la valeur de comptabilisation à l'actif correspondant à la valeur minimale entre les deux méthodes d'évaluation (approche du multiple de chiffre d'affaires et approche de la valeur d'utilité par la méthode des DCF).

Postérieurement à leur comptabilisation initiale, les immobilisations incorporelles sont maintenues à leur coût d'acquisition selon le modèle du coût retenu selon l'approche décrite précédemment.

Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée, sont soumises à des tests de dépréciation annuellement ou à chaque fois qu'un indice de perte de valeur apparaît, comme par exemple la diminution significative du taux d'occupation.

Les autres immobilisations incorporelles, à savoir les logiciels, sont amorties dès leur date de mise en service, en mode linéaire sur une durée d'un an à l'exception des principales composantes applicatives de l'ERP qui sont amorties sur 5 ans.

LNA Santé comptabilise des frais de développement. Selon l'IAS 38 « Immobilisations incorporelles », ces frais de développement sont obligatoirement immobilisés comme des actifs incorporels dès que l'entreprise peut notamment démontrer :

- ◆ la faisabilité technique nécessaire à l'achèvement de l'immobilisation incorporelle en vue de sa mise en service ;
- ◆ sa capacité à utiliser l'immobilisation incorporelle ;
- ◆ son intention et sa capacité financière et technique de mener le projet de développement à son terme ;
- ◆ qu'il est probable que les avantages économiques futurs attribuables aux dépenses de développement iront à l'entreprise ;
- ◆ la disponibilité de ressources techniques, financières et autres, appropriées pour achever le développement et utiliser l'immobilisation incorporelle ; et
- ◆ que le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable.

Compte tenu du respect des différents critères, LNA Santé a comptabilisé les coûts de développement relatifs à la mise en place du nouveau système d'information en immobilisation incorporelle.

2.5.2. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont enregistrées à leur coût d'acquisition.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés selon un mode linéaire, sur les durées d'utilisation suivantes :

Type d'immobilisations	Durées d'amortissement
Matériel de bureau et informatique	4 ans
Matériel de transport	3 à 5 ans
Linge	7 ans
Vaisselle	7 ans
Agencements divers	5 à 10 ans
Mobilier	7 à 10 ans
Gros matériels	10 ans
Petits matériels	5 à 7 ans
Matériel de communication et système appel malades	10 ans
Autres immobilisations corporelles	5 à 10 ans

Lorsque des composants des immobilisations corporelles ont des durées d'utilité différentes, ils sont comptabilisés en tant qu'immobilisations corporelles distinctes.

Pour les constructions, le Groupe a retenu les composants suivants décrits dans le tableau ci-dessous :

Composant	Durées d'amortissement ⁽¹⁾
Structure	20 à 30 ans
Assurance Dommage Ouvrage	10 ans
Honoraires/Impôts et taxes	10 à 20 ans
Second Œuvre	10 à 15 ans
Équipement/Aménagement/Décoration	5 à 10 ans

(1) Tenant compte des spécificités de l'activité.

Le Groupe comptabilise dans la valeur comptable d'une immobilisation corporelle le coût de remplacement ou d'amélioration d'un composant de cette immobilisation corporelle au moment où ce coût est encouru s'il est probable que les

avantages économiques futurs associés à cet actif iront au Groupe et que son coût peut être évalué de façon fiable. Tous les coûts d'entretien courant et de maintenance sont comptabilisés en charges au moment où ils sont encourus.

Les dépenses ultérieures encourues pour le remplacement ou l'amélioration d'un composant d'une immobilisation corporelle sont inscrites en immobilisations corporelles. En cas de remplacement, l'ancien composant est comptabilisé en charges.

2.5.3. Contrats de location

Le Groupe évalue si un contrat est un contrat de location selon IFRS 16 en appréciant, à la date d'entrée, si ce dernier porte sur un actif spécifique, si le Groupe obtient la quasi-totalité des avantages économiques liés à l'utilisation de l'actif et a la capacité de contrôler l'utilisation de cet actif.

Les deux exemptions de capitalisation proposées par la norme au titre des contrats d'une durée initiale inférieure ou égale à douze mois et des biens de faible valeur unitaire à neuf, que le Groupe a défini comme étant inférieure ou égale à 5 000 euros, sont utilisées. Par ailleurs, le retraitement IFRS 16 du parc de véhicules est considéré comme non significatif et ne fait pas l'objet de retraitement. En conséquence, les loyers afférents à ces contrats sont enregistrés au compte de résultat de manière linéaire sur la durée de location.

Lors de la comptabilisation initiale d'un contrat, le droit d'usage et la dette de location sont évalués par actualisation des loyers futurs, sur la durée du contrat de location en prenant en compte les hypothèses de renouvellement des baux ou de résiliation anticipée si ces options sont raisonnablement certaines d'être exercées.

Le taux d'actualisation utilisé pour calculer la dette de loyer est déterminé, pour chaque bien, en fonction du taux marginal d'endettement à la date de commencement du contrat. Ce taux correspond au taux d'intérêt qu'obtiendrait l'entité preneuse, au commencement du contrat de location, pour financer l'acquisition du bien loué. Ainsi, le Groupe calcule une courbe de taux zéro-coupon en fonction de son profil de risque (taille, notation et volatilité), qui permet d'actualiser les flux combinés futurs des portefeuilles de loyers des entités consolidées, quels que soient leurs échéanciers. Sur cette base, un taux équivalent constant applicable à la chronique de loyers à actualiser est défini et appliqué aux contrats. Les taux utilisés ont donc été déterminés de façon à refléter le taux qui serait obtenu pour un emprunt avec un profil de paiement des flux similaire (*i.e.* un taux reflétant la durée du contrat).

Ultérieurement, le droit d'utilisation est amorti sur la durée attendue de location. La dette est, quant à elle, évaluée au coût amorti ; c'est-à-dire augmentée des intérêts calculés comptabilisés en résultat financier, et réduite du montant des loyers versés.

L'application pour la première fois au 1^{er} janvier 2019 de la norme IFRS 16 a des impacts significatifs dans les comptes consolidés. Ces impacts sont présentés dans la note 1.

Le Groupe ayant réalisé la transition selon la méthode rétrospective simplifiée, les comptes consolidés 2018 n'ont pas été retraités. Les règles et méthodes comptables appliquées aux contrats de location avant le 1^{er} janvier 2019 étaient les suivantes.

Les immobilisations financées au moyen de contrat de location-financement, transférant au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué, ont été comptabilisées à l'actif du bilan à la juste valeur du bien loué ou pour la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location si celle-ci était inférieure. La dette correspondante a été inscrite en passifs financiers.

Les paiements effectués au titre de la location ont été ventilés entre la charge financière et l'amortissement de la dette. Les actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement ont été amortis sur la durée la plus courte entre leur durée d'utilité conforme aux règles du Groupe et la durée du contrat.

Les contrats de location dans lesquels le bailleur conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif étaient des locations simples. Les paiements au titre de ces contrats ont été comptabilisés dans les charges de l'exercice.

2.5.4. Immeubles de placement

Le Groupe ne détient aucun immeuble de placement.

2.5.5. Perte de valeur des immobilisations corporelles et incorporelles

Les valeurs comptables des actifs sont revues périodiquement afin d'identifier d'éventuelles pertes de valeur. Des tests de dépréciation sont effectués au moins une fois par an pour les actifs à durée de vie indéterminée, c'est-à-dire essentiellement pour les autorisations d'exploiter et les écarts d'acquisition.

La réalisation des tests de dépréciation est faite à partir des unités génératrices de trésorerie (UGT) pour les autorisations d'exploiter et par groupe d'unités génératrices de trésorerie d'un même secteur opérationnel pour les écarts d'acquisition (Secteurs Long Séjour France, Long Séjour Belgique et Moyen Séjour France).

Une UGT est un ensemble homogène d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie de manière indépendante des autres UGT. Au sein du Groupe, les UGT sont déterminées au niveau de l'établissement (EHPAD, SSR ou MRPA) ou pôle médical, regroupant plusieurs établissements lorsque leurs flux de trésorerie sont liés.

En cas de constatation d'une perte de valeur, une dépréciation est comptabilisée pour ramener la valeur nette comptable à la valeur recouvrable, qui est la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de la vente et la valeur d'utilité.

Les principales modalités de mise en œuvre des tests de dépréciation des autorisations d'exploiter et des écarts d'acquisition prévus par la norme IAS 36 et réalisées début 2020 sont décrites ci-après.

La valeur des unités génératrices de trésorerie est déterminée par la valeur d'utilité, qui repose sur l'actualisation des flux futurs de trésorerie au niveau de chaque UGT. Dans la mesure où un transfert sur un même site opérationnel est autorisé et programmé en relation avec les autorités de tarification générant le regroupement d'autorisations d'exploitation, une nouvelle unité génératrice de trésorerie est constituée regroupant l'ensemble des actifs temporairement séparés (anciennes UGT). Dans ce cas, dès lors que des prévisions fiables peuvent être établies par la direction du Groupe, les flux de trésorerie actualisés sont constitués à la fois de ceux générés par les actifs existants avant regroupement jusqu'à la date de transfert, et ce compris les coûts de départ, et de ceux générés postérieurement au transfert sur le nouveau site d'accueil.

Dans quelques cas très spécifiques où le Groupe envisage de manière certaine une reconfiguration des actifs testés sans disposer d'un plan d'affaires suffisamment abouti pour permettre d'estimer des flux de trésorerie futurs de manière fiable, il peut être fait référence à l'approche du multiple de chiffre d'affaires selon l'appartenance de l'UGT aux secteurs opérationnels : Long Séjour France, Long Séjour Belgique et Moyen Séjour France.

La valeur d'utilité correspond à la valeur actualisée de la somme des flux futurs nets de trésorerie basés sur l'indicateur EBITDA⁽¹⁾ actualisé, net d'impôt, et déterminés à partir du business plan élaboré par la direction générale du Groupe, en fonction des meilleures estimations du management et en tenant compte des performances passées.

L'actualisation des flux de trésorerie est réalisée à un taux correspondant au coût moyen pondéré du capital du Groupe, représentatif des caractéristiques du secteur, des conditions de financement du marché et peut être ajustée du risque propre à l'actif économique testé.

Conformément à l'IAS 36, les tests de dépréciation ont été effectués en début d'année 2020, sur les unités génératrices de trésorerie ou groupes d'unités génératrices de trésorerie incluant des écarts d'acquisition, des immobilisations incorporelles et corporelles.

Les principales hypothèses de taux retenues et testées (analyse de sensibilité) ont été les suivantes :

- ◆ maintien du taux de croissance à l'infini : 1,75 % pour les EHPAD, SSR et MRPA, 2,0 % pour les antennes d'HAD au regard du potentiel de développement organique sur les territoires de santé, 2,0 % pour la clinique psychiatrique au regard de l'insuffisance de l'offre en psychiatrie et des perspectives de développement d'un site, agrandi et rénové ;
- ◆ taux d'actualisation : 7,0 % en 2019 identique à celui de 2018 tenant compte des paramètres de marché (prime de risque et coût de l'argent sans risque) ;
- ◆ taux d'investissement en maintien de l'actif : taux retenu en 2019 de 1,9 % du chiffre d'affaires sur l'horizon explicite de 12 ans (correspondant au plan d'affaires du Groupe) puis 2,4 % en flux normatif. En 2018, les hypothèses étaient de 2,2 % du chiffre d'affaires sur l'horizon explicite puis de 2,4 % en flux normatif.

Par ailleurs, la valeur terminale tient compte d'un taux de croissance à l'infini qui varie entre 1,75 % et 2,0 % selon les métiers.

Sur l'horizon explicite, les flux de trésorerie entrants et sortants ne sont pas indexés sur l'inflation.

En matière de regroupement d'UGT, ces paramètres restent identiques selon les secteurs opérationnels auxquels ils se rattachent.

L'éventuelle dépréciation des actifs d'une unité génératrice de trésorerie est imputée prioritairement sur l'écart d'acquisition concerné (perte enregistrée en autres charges opérationnelles) et ensuite, en cas d'insuffisance, sur la valeur des autorisations d'exploiter.

2.5.6. Actifs financiers

Les actifs financiers comprennent :

- ◆ des actifs financiers non courants : les titres de participation non consolidés, les autres titres immobilisés et créances rattachées, les prêts, ainsi que les dépôts et cautionnements et instruments financiers actifs ;
- ◆ des actifs financiers courants : trésorerie et équivalents de trésorerie (valeurs mobilières de placement),

Les titres de participation non consolidés et les autres titres immobilisés sont évalués sur option à la juste valeur par autres éléments du résultat global non recyclable. À la clôture de l'exercice, la valeur nette comptable de ces actifs financiers a été jugée représentative de leur juste valeur et aucun écart n'a été enregistré.

Les dépôts et cautionnements, ainsi que les prêts, sont comptabilisés au coût amorti et font l'objet d'une dépréciation représentative des pertes attendues.

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées à leur juste valeur à la clôture et les variations de juste valeur sont enregistrées dans le résultat financier. Elles ne sont donc soumises à aucun test de dépréciation.

Les justes valeurs sont déterminées par référence à la cotation du marché.

2.5.7. Actifs non courants destinés à être cédés et abandons d'activité

Le Groupe utilise tous ses actifs non courants et il n'existe pas d'actifs non courants destinés à être cédés, ni abandon d'activités.

2.5.8. Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts nécessaires à l'achèvement et à la réalisation de la vente.

Dans les établissements, les stocks concernent principalement des matières et marchandises. Ils sont évalués selon la méthode du premier entré premier sorti.

En matière immobilière, les stocks sont évalués au coût de revient de l'opération ou au coût de comptabilisation initiale, selon la nature de l'opération.

Les stocks sont ramenés à leur valeur nette réalisable dès lors qu'il existe un indice que cette valeur est inférieure aux coûts et la dépréciation est reprise dès que les circonstances ayant conduit à déprécier la valeur des stocks cessent d'exister.

2.5.9. Actifs sur contrats, clients et autres débiteurs

Les créances clients sont reconnues et comptabilisées pour le montant initial de la facturation, déduction faite des dépréciations des montants non recouvrables. Elles sont évaluées au coût amorti diminué des pertes attendues sur la durée de vie de la créance selon le modèle simplifié prévu par IFRS 9. L'évaluation des pertes attendues sur les créances de l'activité exploitation est réalisée sur une base statistique car elles sont composées de créances d'un volume important mais individuellement non significatives et présentant des caractéristiques et un niveau de risque homogène. Les créances irrécouvrables sont constatées en pertes lorsqu'elles sont identifiées comme telles.

Les créances clients de l'activité immobilière proviennent notamment du fait que les ventes de lots sont comptabilisées à la signature des actes alors que les paiements sont échelonnés dans le temps au rythme des appels de fonds réalisés aux différents stades d'avancement des chantiers lorsqu'il s'agit de VEFA - Ventes en l'état futur d'achèvement. Au 31 décembre 2019,

(1) L'EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) correspond au résultat opérationnel avant impôts, frais financiers, dotations aux amortissements et provisions, et après loyers, dotations et reprises sur dépréciations de stocks immobiliers.

les pertes attendues sur les créances de l'activité immobilière sont considérées comme non significatives car le cadre réglementaire sécurise le paiement de ces créances.

2.5.10. Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent la trésorerie en banque, les fonds de caisse et les dépôts à vue, c'est-à-dire toutes les liquidités et les placements à court terme ayant une échéance de moins de 3 mois à compter de la date d'acquisition et exposés à un risque négligeable d'évolution de juste valeur.

Les découverts bancaires remboursables à vue font partie intégrante de la gestion de la trésorerie du Groupe. Ils constituent une composante de la trésorerie et des équivalents de trésorerie pour les besoins du tableau de flux de trésorerie.

2.5.11. Titres auto-détenus

Les actions LNA Santé détenues par la société mère sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres jusqu'à ce qu'elles soient cédées ou annulées.

Les produits ou les pertes de ces cessions de titres sont imputés en capitaux propres ; ainsi ces opérations n'ont pas d'impact sur le résultat consolidé du Groupe.

2.5.12. Avantages postérieurs à l'emploi

Engagements de retraite

Les régimes de retraite en vigueur dans le Groupe correspondent à des régimes à cotisations définies. Il n'existe pas de régime multi-employeurs.

Un régime à cotisations définies est un régime au titre duquel le Groupe verse des cotisations définies à une entité indépendante.

LNA Santé n'a aucune obligation légale ou implicite de verser de nouvelles cotisations si le fonds n'est pas en mesure de verser à tous les salariés les prestations relatives dues au titre des services rendus durant l'exercice en cours ou au titre des exercices précédents.

Indemnité de départ à la retraite

Pour LNA Santé, les avantages postérieurs à l'emploi se limitent aux indemnités de départ en retraite.

La Société comptabilise des provisions destinées à faire face aux obligations de paiement des indemnités lors du départ à la retraite des salariés prévues par la convention collective applicable.

Les engagements en matière d'indemnités de départ à la retraite sont calculés conformément à la norme IAS 19 révisée, selon la méthode rétrospective des unités de crédit projetées. Ce calcul tient compte des indemnités prévues dans la convention collective ou dans le droit du travail le cas échéant, des probabilités de maintien dans le Groupe jusqu'au départ en retraite volontaire, de l'évolution prévisible des salaires et de l'actualisation financière.

Le coût des services rendus est comptabilisé en charges du personnel et les écarts actuariels sont comptabilisés en autres éléments du résultat global. Le coût financier est comptabilisé en résultat financier de la période.

Les paramètres utilisés sont détaillés dans la note 22.

2.5.13. Provisions

Les provisions sont comptabilisées lorsque le Groupe a une obligation actuelle, juridique ou implicite, résultant d'un événement passé, qu'il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation et que le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable.

La charge liée à la provision est présentée dans le compte de résultat, nette de tout remboursement. Si l'effet de la valeur de l'argent est significatif, les provisions sont déterminées en actualisant les flux futurs de trésorerie attendus à un taux d'actualisation avant impôt qui reflète les appréciations actuelles par le marché de la valeur temps de l'argent, et, le cas échéant, les risques spécifiques au passif.

2.5.14. Instruments financiers dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour couvrir son exposition aux risques de taux d'intérêt variables résultant de ses activités financières et de sa politique de financement.

Les instruments financiers dérivés sont comptabilisés à l'origine au coût d'acquisition. Ils sont évalués ultérieurement à leur juste valeur.

Lorsque les instruments dérivés remplissent les conditions pour être qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie, leurs variations de juste valeur sont comptabilisées en capitaux propres pour la part efficace et en autres produits ou charges financières pour la part inefficace. Le recyclage de la réserve de couverture de flux de trésorerie s'effectue dans le coût de l'endettement financier net. Les autres instruments dérivés sont comptabilisés en juste valeur par résultat, leurs variations de juste valeur étant constatée en autres produits ou charges financières.

2.5.15. Emprunts portant intérêts

Les emprunts produisant intérêts sont initialement comptabilisés à la juste valeur, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les coûts des emprunts sont comptabilisés dans le coût de l'endettement financier.

Les emprunts sont ventilés en :

- ◆ passifs courants pour la part devant être remboursée dans les douze mois suivant la date de clôture ;
- ◆ passifs non courants pour les échéances dues à plus de douze mois.

2.5.16. Subventions d'investissement

Les subventions d'investissement sont présentées au passif du bilan en « Autres éléments non courants ». Elles sont reprises au même rythme que les amortissements des immobilisations qu'elles permettent de financer.

2.5.17. Dettes fournisseurs et autres créditeurs

Les dettes fournisseurs et autres créditeurs sont évaluées à leur juste valeur lors de la comptabilisation initiale, puis au coût amorti.

2.5.18. Reconnaissance des produits

Activité Exploitation

Pour la partie chiffre d'affaires correspondant à l'hébergement, à la dépendance et aux autres produits, le chiffre d'affaires est comptabilisé au fur et à mesure de la réalisation des prestations. Le montant des encours à la clôture de l'exercice est valorisé au prix de vente.

L'enveloppe soins annuelle accordée dans le cadre des conventions tripartites correspond à des dépenses liées à la réalisation de prestations de soins. Le chiffre d'affaires lié aux soins est comptabilisé au fur et à mesure de la réalisation des prestations.

Activité Immobilière

Dans le cadre du développement de son activité, LNA Santé est amené à effectuer des opérations immobilières de rénovation, d'agrandissement et de construction. Ces opérations sont réalisées à travers des sociétés foncières consolidées.

LNA Santé réalise plusieurs types d'opérations immobilières, traitées différemment sur le plan comptable :

1 - Cas des opérations de promotion sur des créations ou des extensions avec un promoteur extérieur

Le Groupe engage, à travers une société foncière, des coûts d'études et de faisabilité, qui sont refacturés ensuite à un promoteur externe au Groupe, avec un produit réalisé sur le contrat cédé. Le contrôle de ces services est transféré à ce promoteur au moment de la signature du contrat. Le produit sur l'opération est enregistré à la signature du contrat.

2 - Cas des opérations de promotion sur des créations réalisées en interne

Le Groupe, à travers une société foncière, joue un rôle de promoteur et conclut notamment des contrats de vente en état futur d'achèvement (VEFA) avec les investisseurs.

Ces contrats prévoient un transfert progressif du contrôle de l'immeuble au fur et à mesure de sa construction. Il en ressort que le chiffre d'affaires lié à ces opérations est reconnu en fonction de l'avancement du chantier sur la base des coûts engagés, y compris notamment le terrain.

3 - Cas des opérations de promotion sur des réhabilitations d'immobiliers acquis par le Groupe

Le Groupe peut être amené à céder, dans un délai inférieur à un an, l'ensemble immobilier acquis. Le prix de vente inclut des travaux de réhabilitation de l'existant. Dans ce cas, pour les projets en cours à la clôture de l'exercice, le produit est enregistré en comptabilité à l'avancement de l'opération. Le degré d'avancement est évalué par référence au prix d'acquisition et aux travaux exécutés.

2.5.19. Paiements en actions

Attribution gratuite d'actions soumises à des conditions de performance

Conformément à la norme IFRS 2, la juste valeur des actions attribuées gratuitement est déterminée selon des méthodes adaptées à leurs caractéristiques. La juste valeur à la date d'attribution des options de souscription d'actions est comptabilisée en charges sur la période d'acquisition des droits en contrepartie d'une augmentation des réserves consolidées.

Pour les attributions gratuites d'actions soumises à des conditions de performance, la période d'acquisition des droits correspond au délai le plus probable de réalisation des conditions de performance.

À chaque clôture, le Groupe évalue la probabilité de perte des droits aux actions attribuées gratuitement avant la fin de la période d'acquisition. Le cas échéant, l'impact de la révision de ces estimations est constaté en résultat avec en contrepartie une variation des réserves consolidées. Les conditions de performance ne sont pas révisées s'il s'agit de conditions de marché (celles-ci étant prises en compte en date d'attribution dans le cadre de l'évaluation à la juste valeur des instruments de capitaux propres qui seront remis).

2.5.20. Détermination du résultat opérationnel

Le compte de résultat est présenté par nature de charges.

Le résultat opérationnel est obtenu par différence des charges et des produits avant impôts autres que :

- ◆ les éléments de nature financière ;
- ◆ les résultats des entreprises associées ;
- ◆ les résultats des activités arrêtées ou en cours de cession ;

La participation des salariés est intégrée dans les charges de personnel.

Les charges externes concernent principalement les charges d'honoraires, d'entretien et de sous-traitance.

Le résultat opérationnel courant est obtenu à partir du résultat opérationnel, corrigé des autres produits et charges et provisions pour risques et charges qui présentent un caractère inhabituel et significatif, à savoir :

- ◆ les résultats des évaluations des actifs incorporels avec les éventuelles dépréciations constatées dans le cadre des tests de dépréciation ;
- ◆ charges de restructuration ;
- ◆ plus et moins-values de cessions ;
- ◆ charges et produits résultant de litiges significatifs ;
- ◆ charges ponctuelles liées aux regroupements d'entreprises, dont frais d'acquisition.

2.5.21. Impôt sur le résultat

L'impôt sur le résultat (charge ou produit) comprend la charge ou le produit d'impôt exigible et la charge ou le produit d'impôt différé. L'impôt est comptabilisé en résultat sauf s'il se rattache à des éléments qui sont comptabilisés directement en capitaux propres ; auquel cas il est comptabilisé en capitaux propres.

L'impôt différé est calculé selon la méthode du report variable sur la base du taux voté ou quasi voté à la clôture des comptes par la juridiction compétente pour toutes les différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leurs bases fiscales.

Les actifs d'impôts différés ne sont comptabilisés que si leur récupération est jugée probable. S'il s'avérait que les bénéfices imposables futurs devenaient insuffisants pour conserver ces déficits, le Groupe constituerait une dépréciation des impôts différés.

Les actifs d'impôts différés potentiels attachés aux déficits reportables existant à la date d'acquisition, dont l'utilisation est jugée probable, sont pris en compte dans la détermination de l'écart d'acquisition.

L'impôt exigible est constitué :

- ◆ du montant estimé de l'impôt dû au titre du bénéfice imposable d'une période, déterminé en utilisant les taux d'impôt qui ont été adoptés à la date de clôture ;
- ◆ et de tout ajustement du montant de l'impôt exigible au titre des périodes précédentes.

La société LNA Santé a opté pour le régime d'intégration fiscale vis-à-vis de certaines de ses filiales. Chacune de ces sociétés calcule l'impôt dont elle est redevable et reverse ce montant à la société mère.

Concernant la contribution économique territoriale (CET), le Groupe comptabilise la cotisation foncière des entreprises (CFE) en charges opérationnelles et la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) en impôt sur le résultat, sur la ligne « Charges d'impôt » du compte de résultat.

2.5.22. Résultat par action

Le résultat net par action est calculé en divisant le résultat net consolidé du Groupe par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de la période.

Le résultat net dilué par action est calculé en supposant l'exercice de l'ensemble des options existantes présentant un caractère dilutif.

Les actions dont l'émission est conditionnelle ne sont incluses dans le calcul du résultat dilué par action que si, à la clôture de la période considérée, les conditions d'acquisition sont réunies.

2.5.23. Secteurs opérationnels

Le Groupe applique la norme IFRS 8 relative aux secteurs opérationnels.

La norme IFRS 8 requiert de présenter des secteurs opérationnels correspondant aux activités dont la direction du Groupe suit la performance.

Dans ce cadre, le Groupe présente les indicateurs opérationnels utilisés pour le suivi de la performance suivants : le chiffre d'affaires, l'EBITDAR ⁽¹⁾ et l'EBITDA ⁽²⁾.

Un secteur opérationnel est une composante du Groupe LNA Santé :

- ◆ qui s'engage dans des activités susceptibles de lui faire percevoir des produits et supporter des charges (y compris les produits et les charges liés aux transactions avec d'autres composantes de la même entité) ;
- ◆ dont les résultats opérationnels sont régulièrement examinés par la direction du Groupe afin de prendre des décisions quant aux ressources à affecter au secteur et d'évaluer ses performances, ;
- ◆ pour laquelle des informations financières distinctes sont disponibles.

Les secteurs opérationnels ainsi définis et suivis par le management du Groupe sont les suivants :

- ◆ Long Séjour France ;
- ◆ Moyen Séjour France ;
- ◆ Belgique ;
- ◆ Immobilier ;
- ◆ Autres activités non significatives.

2.6. Comparabilité des exercices

L'impact de première application d'IFRS 16 au 1^{er} janvier 2019 est présenté dans la note 1.

3. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Au 31 décembre 2019, le Groupe consolidé LNA Santé se compose de 118 sociétés. Le périmètre des sociétés ainsi que les méthodes de consolidation sont décrits en note 34 du présent document.

Le 1^{er} janvier 2019, LNA Santé a acquis les autorisations d'exploiter d'un SSR de 68 lits, le Centre de Réadaptation de l'Estuaire.

Une opération d'apport partiel d'actif au 2 mai 2019 a été réalisée par deux établissements de SSR, l'un interne au Groupe et l'autre externe, au profit d'un nouvel établissement situé à Landerneau (29) et détenu à 70,75 % par le Groupe. La part des minoritaires sur le transfert des écarts d'évaluation a impacté les capitaux propres – part du Groupe pour 1 465 milliers d'euros.

Les sociétés Saint-Roch Convalescence (SSR de 125 lits) et Saint-Roch Chirurgie (29 lits en médecine chirurgie obstétrique), ainsi que la SCI Saint-Roch n° 3, ont été acquis en totalité par le Groupe le 2 octobre 2019.

4. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

4.1. Evolution du parc de lits

Le parc en croisière s'est étoffé de + 8% au 1^{er} janvier 2020, soit 522 lits qui portent les capacités à maturité à 7 041 lits, selon les critères d'exploitation de LNA Santé.

4.2. Acquisitions et développement

Le Groupe a repris en exploitation au 1^{er} janvier 2020 un nouveau Pôle de Santé à Orgemont en Seine et Marne, en filière hospitalière du Grand Hôpital de l'Est Francilien. Regroupant des activités de SSR spécialisé, d'USLD et d'EHPAD pour une capacité totale de 187 lits et places, il sera porté à terme à 326 lits et places après extension et reconstruction aux standards du projet d'exploitation LNA Santé.

Le Groupe va par ailleurs lancer au cours du second semestre 2020 une nouvelle offre de service de télémédecine pour les patients diabétiques sous forme d'un dispositif de télésurveillance et de soin de proximité dans une approche thérapeutique innovante. Au-delà des besoins en très forte croissance de prise en soin de maladies chroniques du diabète (5,1 millions de personnes concernées en France, soit 8% de la population), le Groupe étend ainsi son offre de service à domicile à forte expertise médicale.

(1) L'EBITDAR (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization and Rent) correspond au résultat opérationnel avant loyers, impôts, frais financiers, dotations aux amortissements et provisions, et après dotations et reprises sur dépréciations de stocks immobiliers.

(2) L'EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) correspond au résultat opérationnel avant impôts, frais financiers, dotations aux amortissements et provisions, et après loyers, dotations et reprises sur dépréciations de stocks immobiliers.

4.3. COVID-19

Les mesures de contraintes et de sûretés sanitaires décidées par les autorités publiques dans le cadre de la lutte contre la propagation du COVID-19 emportent pour le tissu économique des conséquences, notamment financières, d'une ampleur inédite.

Nul ne pouvait prévoir ou anticiper la survenance d'un tel phénomène. Dès lors, les conséquences qui en découlent sur la situation financière des entreprises sont difficilement prévisibles, compte tenu des incertitudes pesant sur la durée et les conditions d'application des mesures de restrictions en cours, mais également des modalités de reprise de l'activité post-crise dans les différentes zones concernées.

Par ailleurs, concernant le Groupe LNA Santé, du fait de la limitation de circulation des personnes, certains services peuvent devoir être mis à l'arrêt, ce qui peut avoir des conséquences en chaîne sur d'autres approvisionnements à court ou moyen terme. De même, si certains services n'étaient plus rendus par nos principaux prestataires, cela pourrait conduire au ralentissement ou à l'arrêt de certaines activités ou segments d'activité.

Compte tenu de la date de ces événements, sans lien direct prépondérant avec la situation à la clôture de l'exercice 2019, nous avons établi les comptes sur la base des informations disponibles à la date d'arrêt sans prendre en compte, dans la valorisation de nos actifs et passifs, les incidences potentielles et non quantifiables liées à ces événements.

Toutefois, compte tenu du contexte décrit ci-avant, il se peut que des effets négatifs, à court ou moyen terme, puissent affecter notre activité et notre trésorerie au titre de l'exercice 2020, sans remettre en question la perspective même de continuité d'exploitation.

A ce titre, il est fait mention au chapitre 4.4.1 Perspectives du Groupe des impacts constatés de la crise sanitaire COVID-19 sur les activités du Groupe, étant précisé qu'une réévaluation pourra intervenir en fonction de la durée, de l'ampleur et des effets de la crise, à la lumière notamment des différents mécanismes de soutien mis en œuvre par les pouvoirs publics et les autorités de santé en réponse à l'urgence d'une situation sanitaire fortement évolutive.

Notes sur les principaux postes des états financiers

Sommaire détaillé des notes annexes

NOTE 1.	PREMIÈRE APPLICATION DE LA NORME IFRS 16	199	NOTE 21.	CAPITAUX PROPRES DU GROUPE	212
NOTE 2.	CHIFFRE D'AFFAIRES	201	21.1.	Composition du capital social	212
NOTE 3.	CHARGES DE PERSONNEL	201	21.2.	Prime d'émission	212
NOTE 4.	CHARGES EXTERNES	202	21.3.	Actions Propres	212
NOTE 5.	AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION	202	21.4.	Dividendes	213
NOTE 6.	AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	202	21.5.	Titres par catégorie	213
NOTE 7.	COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	203	NOTE 22.	ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET AVANTAGES ASSIMILÉS	213
NOTE 8.	AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	203	NOTE 23.	PROVISIONS	215
NOTE 9.	IMPÔT SUR LES RÉSULTATS	204	NOTE 24.	EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	215
9.1.	Ventilation impôt exigible – impôt différé	204	24.1.	Variation des dettes	216
9.2.	Justification de la charge d'impôt	204	24.2.	Analyse des dettes courantes et non courantes	217
NOTE 10.	RÉSULTAT PAR ACTION ET RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION	204	24.3.	Échéances des dettes	217
NOTE 11.	ÉCARTS D'ACQUISITION	205	24.4.	Structure financière	218
11.1.	Variations des écarts d'acquisition	205	24.5.	Covenants bancaires	218
11.2.	Détail des acquisitions et cessions	205	NOTE 25.	AUTRES ÉLÉMENTS NON COURANTS	219
NOTE 12.	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	207	NOTE 26.	AUTRES PASSIFS COURANTS	219
12.1.	Variations des immobilisations incorporelles	207	NOTE 27.	INSTRUMENTS FINANCIERS	219
12.2.	Variations des autorisations d'exploiter	207	NOTE 28.	CONTRATS DE CONSTRUCTION	220
NOTE 13.	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	208	NOTE 29.	ENGAGEMENTS HORS BILAN	220
NOTE 14.	ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	209	29.1.	Engagements donnés et reçus	220
NOTE 15.	DROITS D'UTILISATION DES CONTRATS DE LOCATION ET OBLIGATIONS LOCATIVES	209	29.2.	Actifs et passifs éventuels	221
NOTE 16.	IMPÔTS DIFFÉRÉS	210	NOTE 30.	AUTRES INFORMATIONS	221
NOTE 17.	STOCKS ET EN-COURS DE PRODUCTION	211	30.1.	Secteurs opérationnels	221
NOTE 18.	ACTIFS SUR CONTRATS, CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS	211	30.2.	Parties liées	222
NOTE 19.	AUTRES ACTIFS COURANTS	212	30.3.	Rémunération des dirigeants	222
NOTE 20.	TRÉSORERIE NETTE PRÉSENTÉE DANS LE TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE	212	NOTE 31.	GESTION DES RISQUES FINANCIERS	223
			31.1.	Risques de change	223
			31.2.	Risques de taux	223
			31.3.	Risques sur actions	223
			31.4.	Risques de liquidité	223
			31.5.	Risques de solvabilité et rating	223
			31.6.	Risques relatifs aux engagements hors bilan	224
			NOTE 32.	ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS	224
			NOTE 33.	ANALYSE DU TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	226
			33.1.	Amortissements et provisions	226
			33.2.	Variation du besoin en fonds de roulement	226
			NOTE 34.	PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION AU 31 DÉCEMBRE 2019	227

Note 1. Première application de la norme IFRS 16

Le Groupe applique depuis le 1^{er} janvier 2019 la norme IFRS 16 « Contrats de location ».

Les principaux changements induits par la norme IFRS 16 sont les suivants :

- ◆ comptabilisation à compter du 1^{er} janvier 2019 de droits d'utilisation au titre des contrats de location remplissant les critères de capitalisation définis par la norme IFRS 16 ;
- ◆ comptabilisation à partir du 1^{er} janvier 2019 d'une dette financière au titre de l'obligation de paiement des loyers durant la durée estimée de ces contrats ;
- ◆ comptabilisation d'une charge d'amortissement du droit d'utilisation de l'actif et d'une charge financière relative aux intérêts sur la dette de loyers qui se substituent en partie à la charge opérationnelle constatée précédemment au titre des loyers ;
- ◆ amélioration des flux de trésorerie liés à l'activité et détérioration des flux de trésorerie liés aux opérations de financement.

Le Groupe a choisi de retenir comme méthode de transition la méthode rétrospective simplifiée avec option pour le calcul rétrospectif du droit d'utilisation. Selon cette méthode, les comptes consolidés 2018 ne sont pas retraités.

Les mesures de simplification suivantes, offertes par IFRS 16, ont été appliquées à la date de transition :

- ◆ les contrats avec une durée résiduelle inférieure à 12 mois à compter du 1^{er} janvier 2019 ne donnent pas lieu à la comptabilisation d'un droit d'utilisation et d'une dette de loyer ;

- ◆ utilisation d'un taux d'actualisation unique à un portefeuille de contrat de location présentant des caractéristiques similaires ;
- ◆ au lieu de procéder à un test de dépréciation des actifs liés au droit d'utilisation à la date de transition, le Groupe s'est appuyé sur son évaluation des contrats de location déficitaires en application des principes d'IAS 37 ;
- ◆ le Groupe a utilisé le bénéfice du recul pour déterminer la durée des contrats de location contenant des options de prolongation ou de résiliation.

Pour faciliter la transition, le Groupe s'est doté d'un outil permettant de réaliser pour chaque contrat remplissant les critères de capitalisation IFRS 16 une évaluation des droits d'utilisation et de la dette financière liée conformément à IFRS 16.

Concernant les durées de location, le Groupe a retenu des hypothèses de renouvellement ou de résiliation anticipée sur la base de son estimation des options raisonnablement certaines d'être exercées. La durée moyenne retenue pour les contrats au 1^{er} janvier 2019 est de 9,9 années, la plus courte étant de 1,8 année et la plus longue de 15,9 années.

Le taux d'actualisation moyen pondéré appliqué par le Groupe pour le calcul de la dette locative au 1^{er} janvier 2019 sur la durée résiduelle des contrats ressort à 2,29 %. Des tests de sensibilité ont démontré la faible sensibilité de la valorisation du droit d'utilisation à la variation des taux.

IMPACT À LA TRANSITION AU 1^{er} JANVIER 2019

En application de la méthode de transition retenue, la mise en œuvre de la norme se traduit par un impact sur l'endettement financier net de 486,7 millions d'euros et par la reconnaissance d'un actif au titre d'un droit d'utilisation de 450,3 millions d'euros. L'effet cumulé de l'application d'IFRS 16, net d'impôts différés, a été imputé sur les réserves consolidées pour 27,2 millions d'euros.

En milliers d'euros	Bilan 31/12/2018 publié	Impact Première Application IFRS 16	01/01/2019 avec IFRS 16
	Total	Total	Total
Actifs non courants	406 646	452 237	858 883
Écarts d'acquisition	92 938		92 938
Immobilisations incorporelles	233 657		233 657
Immobilisations corporelles	74 266	(22 286)	51 979
Actifs financiers non courants	2 330		2 330
Droits d'utilisation des contrats de location		472 618	472 618
Impôts différés actif	3 456	1 905	5 361
Actifs courants	316 089		316 089
Stocks et en-cours	102 270		102 270
Actifs sur contrats, clients et comptes rattachés	57 736		57 736
Autres actifs courants	27 482		27 482
Créances d'impôt	6 468		6 468
Trésorerie et équivalents de trésorerie	122 133		122 133
TOTAL ACTIF	722 736	452 237	1 174 972

En milliers d'euros	Bilan 31/12/2018 publié	Impact Première Application IFRS 16	01/01/2019 avec IFRS 16
	Total	Total	Total
Capitaux propres totaux	204 314	(27 198)	177 116
Capital social	19 412		19 412
Primes d'émission	49 912		49 912
Réserves consolidées	106 160	(25 897)	80 264
Résultat part du Groupe	21 525		21 525
Capitaux propres du Groupe	197 010	(25 897)	171 113
Intérêts ne conférant pas le contrôle	7 304	(1 301)	6 003
Passifs non courants	227 252	435 329	662 582
Engagements de retraite et avantages assimilés	6 596		6 596
Provisions pour risques non courantes	1 034		1 034
Impôts différés passifs	44 212	(7 287)	36 925
Emprunts et dettes financières non courants	171 828	(25 423)	146 406
Obligations locatives non courantes		468 039	468 039
Autres éléments non courants	3 583		3 583
Passifs courants	291 170	44 105	335 275
Provisions pour risques courantes	6 888		6 888
Dettes fournisseurs et avances reçues	57 436		57 436
Emprunts et dettes financières courants	144 979	(1 282)	143 697
Obligations locatives courantes		45 387	45 387
Autres passifs courants	81 470		81 470
Dettes d'impôts courants	397		397
Compte de liaison			
TOTAL PASSIF	722 736	452 237	1 174 972

Le montant comptabilisé au 1^{er} janvier 2019 en droits d'utilisation concerne entièrement les locations immobilières, les autres contrats de location étant exemptés ou considérés par le Groupe comme non significatifs.

L'impact du retraitement à la date d'application de la norme est sans effet sur le tableau de flux de trésorerie des comptes clos au 31 décembre 2019, à l'exception d'un reclassement entre les flux de trésorerie liés à l'activité et les flux de trésorerie liés aux opérations de financement, s'agissant d'éléments sans effet sur la trésorerie.

Les écarts entre les engagements de location simple présentés en application d'IAS 17 dans la note 27.2 au 31 décembre 2018 et la dette locative estimée selon IFRS 16 concernant ces mêmes contrats au 1^{er} janvier 2019 s'expliquent de la manière suivante :

En milliers d'euros	
Engagements de location simple en tant que preneur au 31/12/2018	399 109
<i>Contrats non comptabilisés en application des exemptions d'IFRS 16</i>	<i>(2 942)</i>
<i>Différence dans les durées retenues liées aux options de prolongation dont l'exercice est raisonnablement certain</i>	<i>168 058</i>
<i>Autres effets</i>	<i>8 359</i>
Obligations locatives non actualisées au titre d'IFRS 16 au 01/01/2019	572 584
<i>Effet de l'actualisation</i>	<i>(84 881)</i>
Obligations locatives actualisées au titre d'IFRS 16 au 01/01/2019	487 703
<i>Contrats de location-financement existants</i>	<i>25 723</i>
Obligations locatives au titre d'IFRS 16 au 01/01/2019	513 426

IMPACT SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2019

Au 31 décembre 2019, la valeur nette de l'actif au titre du droit d'utilisation s'élève à 463,0 millions d'euros et le montant de

la dette liée à l'obligation locative à 502,6 millions d'euros. Sur l'exercice 2019, la charge d'amortissement de l'actif au titre du droit d'utilisation s'élève à 48,9 millions d'euros et les intérêts de la dette liés à l'obligation locative à 12,8 millions d'euros.

Note 2. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe se décompose de la manière suivante :

En milliers d'euros	Notes	2019	2018
Activité Exploitation		472 844	437 104
Long Séjour France	30.1	238 391	232 492
EHPAD Élégance		203 876	198 646
EHPAD Confort		34 515	33 845
Belgique	30.1	27 310	27 349
Moyen Séjour	30.1	204 785	175 169
SSR/PSY		159 537	136 670
HAD		45 249	38 499
Autres	30.1	2 358	2 095
Activité Immobilier	30.1	55 016	101 656
TOTAL		527 860	538 761

Le chiffre d'affaires lié à l'activité Exploitation est reconnu à mesure que les services sont rendus.

Le chiffre d'affaires lié à l'activité Immobilier est reconnu à l'avancement comme précisé dans le paragraphe 2.5.18. Les

prestations ayant fait l'objet d'un acte de vente en VEFA, mais non encore reconnues en chiffre d'affaires à l'avancement s'élèvent au 31 décembre 2019 à 2 600 milliers d'euros contre 6 492 milliers d'euros l'année précédente.

Note 3. Charges de personnel

En milliers d'euros	2019			2018		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Salaires et traitements	(184 652)	(1 786)	(186 438)	(168 047)	(1 771)	(169 818)
Paiements en actions	(304)		(304)	(337)		(337)
Charges sociales	(63 536)	(700)	(64 236)	(58 648)	(690)	(59 337)
Participation des salariés	(4 633)	(22)	(4 655)	(3 328)	(9)	(3 337)
Provision engagements de retraite	(361)	(3)	(364)	(327)	(3)	(330)
TOTAL	(253 486)	(2 511)	(255 997)	(230 687)	(2 472)	(233 159)
Effectifs par sexe			5 496			5 099
Hommes			942			881
Femmes			4 554			4 218
Effectifs par catégorie professionnelle			5 496			5 099
Cadres et professions supérieures			581			535
Employés			4 915			4 564

La variation des charges de personnel provient essentiellement de la croissance de l'activité sur le secteur Moyen Séjour (SSR et HAD), des opérations de croissance externe, ainsi que des primes de pouvoir d'achat versées début 2019.

Le crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) a été supprimé au 1^{er} janvier 2019 et remplacé par des baisses de cotisations sociales.

La baisse du taux de charges sociales est liée notamment au versement des primes de pouvoir d'achat (exonérées de charges).

Note 4. Charges externes

Les charges externes du Groupe s'établissent à 58,8 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 107,7 millions d'euros l'an passé. La variation s'explique essentiellement par la première application de la norme IFRS 16, qui a conduit à l'élimination des loyers rentrant dans le champ d'application de la norme pour

58,3 millions d'euros. Le solde des charges externes concerne principalement la sous-traitance pour 14,0 millions d'euros (contre 11,9 millions d'euros l'an passé) et les honoraires pour 13,0 millions d'euros (contre 12,5 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Note 5. Autres produits et charges d'exploitation

En milliers d'euros	2019			2018		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Subventions d'exploitation	4 314	27	4 341	3 304		3 304
Autres produits	2 483	179	2 662	1 901	1 949	3 850
Autres produits d'exploitation	6 797	205	7 002	5 205	1 949	7 154
Autres charges	(1 549)	(1 474)	(3 023)	(3 789)	(1 165)	(4 954)
Autres charges d'exploitation	(1 549)	(1 474)	(3 023)	(3 789)	(1 165)	(4 954)
TOTAL	5 248	(1 269)	3 979	1 416	785	2 201

Le poste « Autres produits » est constitué principalement de reprises en résultat de subventions d'investissement et de produits liés à des créances clients.

Le poste « Autres charges » est constitué principalement de pertes liées à des créances clients et à des dénouements de litiges.

Note 6. Autres produits et charges opérationnels

En milliers d'euros	2019			2018		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Produits sur cessions d'actifs	240	1	241	223	1	224
Autres produits	4 309		4 309	579		579
Reprises sur provisions	3 950	900	4 850	847		847
Autres produits opérationnels	8 498	901	9 400	1 649	1	1 651
Valeur comptable des actifs cédés	(375)		(375)	(710)		(710)
Autres charges	(4 331)	(2 669)	(7 000)	(675)	(120)	(795)
Dotations aux provisions	(2 023)	(613)	(2 636)	(1 623)	(398)	(2 021)
Autres charges opérationnelles	(6 729)	(3 282)	(10 012)	(3 008)	(518)	(3 526)
TOTAL	1 769	(2 381)	(612)	(1 359)	(516)	(1 875)

En 2019, le poste « Autres produits » comprend des écarts d'acquisition négatifs pour un montant de 1 749 milliers d'euros, ainsi que des diminutions d'obligations locatives suite à des résiliations de bail pour 2 560 milliers d'euros.

En 2019, le poste « Autres charges » comprend essentiellement des sorties de droits d'utilisation suite à des résiliations de bail pour un montant de 2 463 milliers d'euros, les frais liés aux regroupements d'entreprises pour un montant de 496 milliers d'euros (cf. note 11),

ainsi que des coûts liés aux départs de sites pour 850 milliers d'euros, couverts par les reprises de provisions correspondantes.

En 2019, le poste « Dotations aux provisions » comprend essentiellement des risques liés à des départs de sites pour 951 milliers d'euros, à un litige vendeur pour 627 milliers d'euros, et à une dépréciation d'autorisation d'exploiter pour 300 milliers d'euros sur l'activité Exploitation, ainsi que des dépréciations d'écarts d'acquisitions sur l'activité Immobilier.

En 2019, le poste « Reprises sur provisions » quant à lui est principalement constitué de la reprise de dépréciations d'autorisations d'exploiter pour 1 205 milliers d'euros et l'extinction de risques liés aux départs de sites pour 2 047 milliers d'euros sur l'activité Exploitation et de la reprise d'une provision sur stock sur l'activité Immobilier.

En 2018, le poste « Autres produits » comprenait un écart d'acquisition négatif pour 556 milliers d'euros.

En 2018, le poste « Autres charges » comprenait les frais liés aux regroupements d'entreprises pour un montant de 589 milliers

d'euros, ainsi que des loyers de sites non exploités suite à des déménagements pour 176 milliers d'euros.

En 2018, le poste « Dotations aux provisions » comprenait essentiellement des risques liés à des départs de sites, à un litige, et à une dépréciation d'autorisation d'exploiter sur l'activité Exploitation, ainsi que des dépréciations d'écarts d'acquisitions sur l'activité Immobilier. Le poste « Reprises sur provisions » comprenait quant à lui principalement l'extinction de risques liés aux départs de sites sur l'activité Exploitation.

Note 7. Coût de l'endettement financier net

En milliers d'euros	2019			2018		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Produits issus des placements financiers	109	1	110	248	(1)	247
Intérêts des dettes financières ⁽¹⁾	(17 358)	(653)	(18 010)	(4 683)	(1 936)	(6 619)
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	(17 248)	(652)	(17 900)	(4 435)	(1 938)	(6 373)

(1) Les intérêts des dettes financières intègrent au 31 décembre 2019 un effet du coût amorti des frais d'émission de dettes pour 437 milliers d'euros.

L'augmentation du coût de l'endettement financier net est liée à la première application de la norme IFRS 16. Les intérêts sur obligations locatives s'élèvent à 12 820 milliers d'euros au 31 décembre 2019.

Note 8. Autres produits et charges financières

En milliers d'euros	2019			2018		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Produits financiers issus des variations de juste valeur des actifs et passifs financiers						
• instruments financiers dérivés		23	23			
Reprise de provisions à caractère financier						
Autres produits financiers	338	36	374	350	8	359
Produits financiers	338	59	397	350	8	359
Charges financières issues des variations de juste valeur des actifs et passifs financiers						
• instruments financiers dérivés	(310)	(96)	(406)	(304)		(304)
Dotations aux provisions à caractère financier	(110)		(110)	(74)		(74)
Autres charges financières	(8)	(35)	(43)			
Compte de liaison	93	(93)		75	(75)	
Charges financières	(335)	(224)	(559)	(303)	(75)	(378)
Autres produits et charges financières	3	(165)	(162)	47	(65)	(18)

Note 9. Impôt sur les résultats

9.1. VENTILATION IMPÔT EXIGIBLE - IMPÔT DIFFÉRÉ

En milliers d'euros	2019			2018		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Impôt exigible	(14 427)	(311)	(14 738)	(9 810)	(195)	(10 005)
Impôt différé	(596)	575	(21)	(3 773)	510	(3 263)
TOTAL	(15 022)	263	(14 759)	(13 583)	315	(13 267)

9.2. JUSTIFICATION DE LA CHARGE D'IMPÔT

En milliers d'euros	2019	2018
Résultat avant impôt des sociétés intégrées	36 446	35 705
Taux d'impôt de la société consolidante	34,43 %	34,43 %
Charge d'impôt théorique	(12 548)	(12 293)
Différences permanentes	(2 211)	(974)
• Effets de la CVAE ⁽¹⁾	(3 580)	(3 344)
• Autres décalages permanents ⁽²⁾	568	2 194
• Effets de la comptabilisation en résultat des écarts d'acquisition	241	51
• Taxation sur dividendes	(91)	(73)
• Effets de la non-reconnaissance des impôts différés sur déficits	(125)	(321)
• Écart de taux	776	519
Charge d'impôt effective	(14 759)	(13 267)
Impôt comptabilisé (charge)	(14 759)	(13 267)
Taux d'impôt effectif	40,50 %	37,16 %

(1) La CVAE est présentée sur la ligne « charges d'impôt » du compte de résultat.

(2) Sur l'exercice 2018 la ligne « Autres décalages permanents » intégrait notamment les effets du CICE, crédit d'impôt non imposé présenté en diminution des charges de personnel. Le CICE a été supprimé au 1^{er} janvier 2019.

Note 10. Résultat par action et résultat dilué par action

	2019	2018
Résultat net part du Groupe (en milliers d'euros)	20 828	21 525
Résultat par action avant dilution		
• Résultat par action (en euros)	2,1582	2,2270
• Nombre moyen d'actions en circulation (en milliers) ⁽¹⁾	9 650	9 665
Résultat par action après dilution		
• Résultat par action (en euros)	2,1582	2,2256
• Nombre moyen d'actions en circulation (en milliers) ⁽²⁾	9 650	9 672

(1) Pour la période close au 31 décembre 2019, le nombre moyen d'actions en circulation après neutralisation des actions d'auto-détention s'élève à 9 650 milliers contre 9 665 milliers pour la période close au 31 décembre 2018.

(2) Le nombre moyen d'actions en circulation utilisé pour le calcul du résultat par action dilué ne comprend pas d'actions potentiellement dilutives au 31 décembre 2019.

Note 11. Écarts d'acquisition

11.1. VARIATIONS DES ÉCARTS D'ACQUISITION

En milliers d'euros	31/12/2018	Acquisitions Dotations	Cessions	31/12/2019
Moyen Séjour France	34 666	3 911		38 577
Long Séjour France	57 541			57 541
Belgique	1 564			1 564
Immobilier	2 313	489	(635)	2 167
Autres	274			274
Valeur brute	96 358	4 400	(635)	100 123
Perte de valeur	(3 420)	(541)	127	(3 835)
Valeur nette	92 938	3 859	(508)	96 289

Les mouvements de l'exercice concernent les acquisitions de la période et des ajustements de prix, ainsi que des ajustements de la juste valeur des actifs et passifs antérieurement acquis dans le délai de douze mois suivant la date de prise de contrôle.

La comparaison entre la valeur d'utilité et la valeur nette au bilan fait l'objet de tests de sensibilité en fonction des principaux paramètres incluant :

- ◆ le taux d'actualisation ;
- ◆ le taux de croissance à l'infini ;
- ◆ le taux d'investissement en maintien de l'actif, représentatif du cycle de vie de l'UGT : un établissement en restructuration nécessite un fort taux d'investissement, à l'inverse d'un établissement en régime de croisière.

Un scénario basé sur la baisse du taux d'actualisation utilisé pour les tests de dépréciation de 50 points de base, la baisse du taux de croissance à l'infini de 50 points de base et la hausse du taux d'investissement en maintien de l'actif de 50 points de base n'entraînerait pas la constatation d'une dépréciation des écarts d'acquisition au titre d'une perte de valeur. Aucune variation raisonnable possible des hypothèses n'entraînerait des pertes de valeur complémentaires.

La dépréciation de 541 milliers d'euros sur l'exercice correspond à des pertes de valeur identifiées sur le secteur Immobilier. Les actifs ainsi dépréciés présentent une valeur recouvrable de 4 690 milliers d'euros qui correspond à leur juste valeur diminuée des coûts de sortie.

11.2. DÉTAIL DES ACQUISITIONS ET CESSIONS

Les variations de périmètre de la période sont décrites au paragraphe 3 « Périmètre de consolidation » des annexes.

Les frais d'acquisition et de cession des opérations figurent en autres charges opérationnelles et s'élèvent à 496 milliers d'euros (cf. note 6).

Ces opérations ne sont pas soumises à un complément de prix éventuel. En revanche, le prix pourra être ajusté sur la base de l'arrêté des comptes définitifs à la date d'acquisition en application du contrat d'acquisition. Les montants affectés aux actifs et passifs identifiables sont susceptibles d'être modifiés dans un délai de douze mois à compter de la date d'acquisition.

S'agissant des autorisations d'exploiter, elles ont été évaluées sur la base des flux de trésorerie actualisés et, par ailleurs, de multiples portant sur des actifs comparables.

Les opérations d'acquisition s'analysent de la manière suivante :

<i>En milliers d'euros au 31/12/2019</i>	Juste valeur
Immobilisations incorporelles	33 643
Immobilisations corporelles	4 680
Autres actifs financiers	139
Actifs non courants	38 463
Stocks et encours	28 026
Créances d'exploitation	1 947
Autres actifs courants	374
Créances d'impôts	493
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 766
Actifs courants	32 606
TOTAL DES ACTIFS ACQUIS	71 069
Autres éléments non courants	7
Emprunts et dettes financières	2 480
Provisions pour indemnités de départ à la retraite	342
Provisions pour risques	176
Impôts différés	8 517
Dettes d'exploitation	1 885
Autres passifs courants	1 953
Dettes d'impôts courants	8
Actifs nets acquis	55 701
Intérêts minoritaires	(820)
Actifs nets part du Groupe	54 881
Prix payé	57 532
Écart d'acquisition	4 400
Écart d'acquisition négatif comptabilisé en produit	(1 749)

Les données estimées des sociétés acquises depuis le 1^{er} janvier 2019 sont les suivantes :

<i>En milliers d'euros</i>	Total
Chiffre d'affaires y compris opérations internes	22 066
Résultat net	(720)

Les contributions au résultat de la période des sociétés acquises, depuis leur date d'acquisition, ne sont pas significatives.

Note 12. Immobilisations incorporelles

12.1. VARIATIONS DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles concernent uniquement l'activité Exploitation.

En milliers d'euros	31/12/2018	Acquisitions Dotations	Cessions Reprises	Var. Périmètre	Autres Mouvements	31/12/2019
Concessions, brevets	11 652	860	(142)	487	32	12 889
Autorisations d'exploiter	235 282			32 589		267 870
Autres immobilisations incorporelles	277			973		1 250
Avances et acomptes						
Immobilisations incorporelles en cours	213	232			(214)	231
Valeurs brutes	247 424	1 092	(142)	34 048	(182)	282 241
Amort. concessions, brevets	7 852	1 427	(269)	405	(228)	9 188
Amort. autorisations d'exploiter						
Amort. autres immobilisations incorporelles	176	13				190
Amortissements	8 028	1 441	(269)	405	(228)	9 378
Perte de valeur des autorisations d'exploiter	5 739	300	(1 205)			4 833
Valeurs nettes	233 657	(649)	1 332	33 643	46	268 030

La plupart des immobilisations incorporelles sont acquises soit directement soit par voie de regroupement d'entreprises. Le Groupe dispose d'immobilisations incorporelles (logiciels) générées en interne pour une valeur brute 1 378 milliers d'euros au 31 décembre 2018 comme l'an passé.

Les acquisitions de l'exercice pour 1 092 milliers d'euros, nettes des subventions d'investissement accordées sur l'exercice pour 363 milliers d'euros, s'élèvent à 729 milliers d'euros. Les

subventions d'investissement sont comptabilisées au bilan en autres éléments non courants.

L'essentiel des immobilisations incorporelles acquises correspond aux autorisations d'exploiter dont la durée de vie a été considérée comme indéfinie. Bien que les autorisations soient accordées en principe pour une durée de 15 ans, elles se renouvellent par tacite reconduction sauf en cas de non-respect de la réglementation.

Il n'existe aucune immobilisation incorporelle dont la propriété est soumise à restriction.

12.2. VARIATIONS DES AUTORISATIONS D'EXPLOITER

En milliers d'euros	31/12/2018	Acquisitions Dotations	Cessions Reprises	Var. Périmètre	Autres Mouvements	31/12/2019
Moyen Séjour France	103 712			31 089		134 801
Long Séjour France	123 422			1 500		124 922
Belgique	7 617					7 617
Autres	530					530
Valeur brute	235 282			32 589		267 870
Perte de valeur	5 739	300	(1 205)			4 833
Valeur nette	229 542	(300)	1 205	32 589		263 037

La variation des autorisations d'exploiter intervenue sur 2019 est consécutive aux regroupements d'entreprises intervenus sur l'exercice et décrits au paragraphe 3 « Périmètre de consolidation » des annexes.

Le Groupe a procédé aux tests de dépréciation décrits dans le paragraphe 2.5.5 « Perte de valeur des immobilisations corporelles et incorporelles », qui ont révélé une perte de valeur sur un établissement du secteur Moyen Séjour pour 300 milliers

d'euros. La reprise de la perte de valeur de 1 205 milliers d'euros constatée sur la période est consécutive à un redressement des performances financières sur des établissements du secteur Long Séjour France.

Une variation de plus ou moins 0,50 % du taux de croissance, du taux d'actualisation ou du taux d'investissement en maintien de l'actif n'entraînerait pas la constatation d'une perte de valeur complémentaire dans chacun des secteurs opérationnels.

Note 13. Immobilisations corporelles

En milliers d'euros	31/12/2018	Acquisitions Dotations	Cessions Reprises	Var. Périmètre	Autres Mouvements ⁽¹⁾	31/12/2019
Terrains	1 573	65	(222)	6		1 422
Terrains en location financement	1 000				(1 000)	
Constructions	32 723	215	(3 427)	2 981	351	32 844
Constructions en location financement	26 306				(26 306)	
Installations techniques	6 390	459	(237)	2 337	180	9 130
Autres immobilisations corporelles en location financement	64 292	5 054	(2 612)	7 882	1 721	76 336
Autres immobilisations corporelles en location financement	5 801				(5 801)	
Immobilisations en cours	594	5			1 077	1 676
Avances et acomptes						
Valeurs brutes	138 679	5 797	(6 498)	13 206	(29 776)	121 409
Terrain	552	37	(54)			536
Constructions	12 530	1 706	(3 459)	2 019		12 796
Constructions en location financement	6 001				(6 001)	
Installations techniques	4 676	448	(218)	1 998		6 904
Autres immobilisations corporelles	35 834	6 886	(2 457)	4 509		44 772
Autres immobilisations corporelles en location financement	4 819				(4 819)	
Amortissements	64 414	9 077	(6 188)	8 526	(10 821)	65 008
Perte de valeur						
Valeurs nettes	74 266	(3 280)	(310)	4 680	(18 955)	56 401
Dont Exploitation	49 234					52 949
Dont Immobilier	25 032					3 452

(1) Les autres mouvements correspondent à des reclassements de poste à poste, à des changements d'affectation d'actifs entre les activités Exploitation et Immobilier pour 3 556 milliers d'euros ainsi qu'au reclassement des actifs en crédit-bail en droits d'utilisation en application de la norme IFRS 16, comme décrit dans la note 1 du présent document.

Il n'existe aucune restriction concernant les titres de propriété d'immobilisations corporelles. Il n'a pas été révélé de perte de valeur des immobilisations corporelles.

Note 14. Actifs financiers non courants

En milliers d'euros	31/12/2018	Acquisitions/ Augmentations	Diminutions	Var. Périmètre	Autres Mouvements	31/12/2019
Titres non consolidés ⁽¹⁾	1 209		(1)	1	17	1 226
Prêts	172	17	(8)	49		229
Dépôts et cautionnements	879	363	(44)	90		1 288
Instruments financiers – actifs		79			21	100
Autres actifs financiers non courants	446	1 500	1		(16)	1 931
Valeurs brutes	2 705	1 958	(52)	140	22	4 774
Dépréciation	376					376
Valeurs nettes	2 330	1 958	(52)	140	22	4 398
Dont Exploitation	2 236					4 280
Dont Immobilier	94					118

(1) Dont les titres de la SC Financière Vertavienne 44 détenus par SARL La Chézalière pour un montant de 774 milliers d'euros. Il n'existe aucun contrat entre le Groupe et cette société.

L'augmentation des actifs financiers non courants est principalement liée à l'acquisition de placements financiers non-équivalents de trésorerie.

Les dépréciations à la clôture, d'un montant de 376 milliers d'euros, portent sur des titres non consolidés, dépréciés en totalité.

L'échéancier des actifs financiers non courants s'analyse comme suit :

Échéancier	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Valeurs brutes au 31/12/2019		3 319	1 455	4 774
Valeurs brutes au 31/12/2018		1 211	1 494	2 705

Note 15. Droits d'utilisation des contrats de location et obligations locatives

Les droits d'utilisation concernent en totalité des locations immobilières.

La variation des droits d'utilisation s'analyse ainsi :

En milliers d'euros	01/01/2019	Entrées d'actifs	Amortissements et perte de valeur	Résiliations	Effet des réévaluations d'hypothèses	Autres variations	31/12/2019
Valeur comptable des droits d'utilisation	478 620	43 717		(2 702)	(5 570)	4 414	518 479
Amortissements des droits d'utilisation	(6 001)		(48 887)	239			(54 649)
Dépréciation des droits d'utilisation			(197)	465		(1 101)	(834)
TOTAL DES DROITS D'UTILISATION NETS	472 618	43 717	(49 084)	(1 998)	(5 570)	3 313	462 996
Dont Exploitation	469 454						460 145
Dont Immobilier	3 164						2 851

La variation des dettes locatives s'analyse ainsi :

<i>En milliers d'euros</i>	01/01/2019	Entrées d'actifs	Remboursement	Résiliations	Effet des réévaluations d'hypothèses	Autres variations	31/12/2019
Dettes locatives	513 426	43 717	(46 688)	(2 560)	(5 570)	234	502 559
TOTAL DES OBLIGATIONS LOCATIVES	513 426	43 717	(46 688)	(2 560)	(5 570)	234	502 559
Dont Exploitation	510 162						499 583
Dont Immobilier	3 264						2 976

Les échéances des obligations locatives au 31 décembre 2019 sont les suivantes :

<i>En milliers d'euros</i>	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Durée résiduelle des dettes de locations	48 653	198 984	254 921	502 559

Les échéances des obligations locatives brutes non actualisées au 31 décembre 2019 sont les suivantes :

<i>En milliers d'euros</i>	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Durée résiduelle des dettes de locations	60 797	236 227	282 721	579 745

Note 16. Impôts différés

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2018	Résultat	Autres éléments du résultat global	Variation de périmètre	Autres Mouvements	31/12/2019
Impôts différés actifs	3 456	765	635	321		5 177
Impôts différés passifs	(44 212)	(786)	(263)	(8 838)	9 192	(44 908)
Impôts différés nets	(40 756)	(21)	371	(8 517)	9 192	(39 731)

Les impôts différés nets relatifs aux opérations immobilières s'élèvent à 655 milliers d'euros au 31 décembre 2019 contre 1 880 milliers d'euros au 31 décembre 2018.

Les autres mouvements correspondent aux impacts de première application de la norme IFRS 16.

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2018	Résultat	Capitaux propres	Variation de périmètre	Autres mouvements	31/12/2019
Déficits activés	(339)	202				(137)
Divergences fiscales	919	460	28			1 407
Opérations de retraitements	4 208	(990)	343	118	9 192	12 870
Autorisations d'exploiter	(43 733)	307		(7 396)		(50 822)
Écart d'évaluation stock immobilier	(1 811)			(1 238)		(3 049)
Impôts différés nets	(40 756)	(21)	371	(8 517)	9 192	(39 731)

Note 17. Stocks et en-cours de production

En milliers d'euros	31/12/2019			31/12/2018		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Matières premières	2 261		2 261	2 135		2 135
En-cours biens	112	122 037	122 149		109 494	109 494
Marchandises	323		323	13		13
Valeurs brutes	2 697	122 037	124 733	2 148	109 494	111 642
Dépréciations		10 960	10 960		9 372	9 372
Valeurs nettes	2 697	111 077	113 773	2 148	100 123	102 270

Les encours de production correspondent aux coûts engagés sur les opérations immobilières selon le niveau d'avancement. Les produits finis ont également trait aux opérations immobilières à hauteur de lots achevés mais non vendus.

La valeur nette des stocks que le Groupe s'attend à céder dans les 12 mois s'élève à 56 292 milliers d'euros et il s'élevait à 71 913 milliers d'euros au 31 décembre 2018.

Les dépréciations de stock ne concernent que l'activité Immobilier et s'analysent comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2018	Dotations	Reprises utilisées	Entrées de périmètre	31/12/2019
Dépréciations de stocks	9 372	1 414	(1 568)	1 742	10 960
TOTAL	9 372	1 414	(1 568)	1 742	10 960

Les dépréciations de stock ont été estimées en fonction de la valeur probable de revente.

Note 18. Actifs sur contrats, clients et comptes rattachés

En milliers d'euros	31/12/2019			31/12/2018		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Créances clients brutes	35 052	23 746	58 797	31 037	27 730	58 767
Dépréciations des créances clients	(1 117)		(1 117)	(1 031)		(1 031)
Valeurs nettes	33 935	23 746	57 681	30 007	27 730	57 736

Il n'existe pas d'actifs sur contrats à la clôture.

Toutes les créances clients sont à échéance à moins d'un an.

Les dépréciations des comptes clients ne concernent que l'activité Exploitation et s'analysent comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2018	Dotations	Reprises utilisées	Variation de périmètre	31/12/2019
Dépréciations des créances clients	1 031	530	(467)	23	1 117
TOTAL	1 031	530	(467)	23	1 117

Note 19. Autres actifs courants

En milliers d'euros	31/12/2019			31/12/2018		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Créances sociales	660	2	662	255	3	258
Créances fiscales hors IS	3 774	5 437	9 212	10 532	10 307	20 839
Autres créances diverses	4 149	441	4 590	5 233	428	5 661
Charges constatées d'avance	1 117	135	1 251	993	58	1 051
Valeurs brutes	9 700	6 015	15 715	17 013	10 796	27 809
Dépréciations	(763)	(159)	(922)	(168)	(159)	(327)
Valeurs nettes	8 937	5 855	14 793	16 845	10 637	27 482

Toutes les créances et autres actifs courants ont une échéance inférieure à un an.
La diminution des créances fiscales hors IS est liée aux créances de CICE.

Note 20. Trésorerie nette présentée dans le tableau de flux de trésorerie

La trésorerie nette du Groupe se décompose ainsi :

En milliers d'euros	31/12/2019			31/12/2018		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Disponibilités	98 136	3 536	101 671	82 364	5 767	88 131
Équivalents de trésorerie	38 622		38 622	34 003		34 003
Trésorerie et équivalents de trésorerie	136 758	3 536	140 293	116 366	5 767	122 133
Concours bancaires courants	(192)	(11)	(203)	(500)	(33)	(533)
Trésorerie nette	136 566	3 524	140 090	115 866	5 734	121 600

Les équivalents de trésorerie sont constitués de comptes à terme rapidement disponibles et exposés à un risque négligeable d'évolution de juste valeur.

Note 21. Capitaux propres du Groupe

21.1. COMPOSITION DU CAPITAL SOCIAL

Le montant du capital social de la société LNA Santé s'élève au 31 décembre 2019 à 19 411 874 euros, divisé en 9 705 937 actions de 2 euros de valeur nominale chacune.

21.2. PRIME D'ÉMISSION

La prime d'émission de la société LNA Santé s'élève au 31 décembre 2019 à 49 912 312 euros.

21.3. ACTIONS PROPRES

Dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec un prestataire d'investissement, la société LNA Santé est amenée à détenir des actions propres.

Au 31 décembre 2019, la société LNA Santé détenait 55 348 actions propres, qui viennent en déduction des réserves consolidées pour un montant de 2 580 milliers d'euros.

À la clôture de l'exercice précédent, les réserves consolidées étaient impactées d'un montant de 2 427 milliers d'euros correspondant à 54 738 actions auto-détenues.

21.4. DIVIDENDES

En milliers d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Dividendes comptabilisés au cours de la période comme distribution aux actionnaires	3 667	3 098
Dividendes proposés et non comptabilisés	4 035 ⁽ⁱ⁾	3 667
Soit	0,45 € par action	0,38 € par action

(i) Estimation sur la base du nombre d'actions donnant droit à dividende au 15 mars 2020, soit 9 567 034 actions.

L'assemblée générale du 19 juin 2019 a approuvé la distribution de dividendes de 0,38 euro par action au titre de l'exercice 2018, soit un montant de 3 667 milliers d'euros, qui a été versé en numéraire le 10 juillet 2019.

Le conseil d'administration, réuni le 31 mars 2020, a proposé une distribution de dividendes au titre de l'exercice 2019 de 0,45 euro par action, qui sera soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 17 juin 2020.

21.5. TITRES PAR CATÉGORIE

	31/12/2019	31/12/2018
Nombre total d'actions	9 705 937	9 705 937
Nombre total d'actions émises et entièrement libérées	9 705 937	9 705 937
Nombre total d'actions émises et non entièrement libérées	-	-
Nombre total d'actions ordinaires	5 158 661	5 167 586
Nombre total d'actions à droit de vote double	4 491 928	4 483 613
Nombre total d'actions privées du droit de vote	55 348	54 738
Valeur nominale en euro de l'action	2,00	2,00
Capital social (en euros)	19 411 874	19 411 874
Actions de la Société détenues par le Groupe	55 348	54 738

Note 22. Engagements de retraite et avantages assimilés

En milliers d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Engagements à l'ouverture	6 596	5 923
Variations de périmètre	342	20
Coûts des services rendus	616	597
Coût financier	110	74
Prestations de retraite payées	(430)	(324)
Gains et pertes actuariels	623	306
Engagements à la clôture	7 858	6 596
• dont Exploitation	7 831	6 577
• dont Immobilier	27	19

Échéancier	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Engagements au 31/12/2019	391	1 270	6 198	7 858
Engagements au 31/12/2018	320	1 110	5 167	6 596

Les gains et pertes actuariels s'analysent ainsi :

En milliers d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Écarts actuariels liés aux changements d'hypothèses financières	1 139	760
Écarts actuariels liés aux changements d'hypothèses démographiques	(516)	(454)
Gains et pertes actuariels	623	306

Les hypothèses de calcul de la provision pour engagements de retraite sont les suivantes :

Indicateurs	31/12/2019	31/12/2018
Taux d'actualisation	0,67 %	1,62 %
Évolution des salaires	2 %-5 %	2 %-5 %
Table de mortalité	INSEE 2018	INSEE 2017
Age de départ volontaire	65 ans	65 ans
Taux de charges sociales	50 %	50 %
Modalité de départ	Volontaire	Volontaire

Le taux d'actualisation est établi sur la base de l'observation du taux de rendement des obligations européennes privées de première catégorie membres de la zone euro à la clôture de l'exercice et de la durée de l'engagement.

Les probabilités d'être présents dans l'entreprise ont été estimées ainsi pour les établissements :

	31/12/2019	31/12/2018
Age < 45 ans	0 %	0 %
Age >= 45 ans	50 %	50 %
Age >= 50 ans	75 %	75 %
Age >= 55 ans	100 %	100 %

Les probabilités d'être présents dans l'entreprise s'analysent ainsi pour le siège :

	31/12/2019	31/12/2018
Age < 30 ans	0 %	0 %
Age >= 30 ans	30 %	30 %
Age >= 35 ans	50 %	50 %
Age >= 40 ans	75 %	75 %
Age >= 45 ans	100 %	100 %

Une variation du taux d'actualisation de 1,00 % n'entraînerait pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

Note 23. Provisions

En milliers d'euros	31/12/2019			31/12/2018		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Provisions pour risques non courantes	217		217	1 034		1 034
Provisions pour risques courantes	3 736	544	4 280	6 682	206	6 888
TOTAL	3 954	544	4 498	7 716	206	7 922

En milliers d'euros	31/12/2018	Dotations	Reprises ⁽ⁱ⁾	Variation de périmètre	Autres mouvements	31/12/2019
Litiges sociaux	1 792	224	(900)	11	(9)	1 117
Autres provisions	6 130	1 825	(3 720)	166	(1 020)	3 381
TOTAL	7 922	2 049	(4 620)	176	(1 029)	4 498

(i) Dont reprises de provisions utilisées : 1 350 milliers d'euros.

Les autres provisions concernent principalement des risques liés à des départs de site.

Ces postes n'enregistrent aucun avantage à long terme et aucune indemnité de fin de contrat.

Les autres mouvements correspondent à des reclassements de poste à poste.

Les provisions pour risques concernent des contentieux en cours. Les échéances de ces contentieux interviendront pour la plupart en 2020. Les montants provisionnés ont été définis au cas par cas entre les services concernés du Groupe et les conseils en charge de ces dossiers. Par ailleurs, aucun remboursement n'est attendu.

Compte tenu des échéances à court terme des provisions, ces dernières n'ont pas été actualisées.

Note 24. Emprunts et dettes financières

L'endettement du Groupe se compose de dettes bancaires et de dettes désintermédiées, parmi lesquelles figurent les financements suivants :

- ◆ un emprunt syndiqué bancaire de 200,0 millions d'euros à échéance 2025. Il s'agit d'une ligne de crédit non amortissable (RCF) destinée au portage des opérations en phase de construction et de restructuration, à savoir le financement d'autorisations non exploitées et d'établissements en phase de restructuration, ainsi que le portage d'immobiliers existants en attente de commercialisation ;
- ◆ des crédits à court terme de promotion immobilière servant à financer les opérations de construction et de rénovation-extension pendant des périodes de 12 à 18 mois avant livraison et cession de l'immobilier ;
- ◆ des financements de portage immobilier avant cession de l'immobilier en l'état (dans le cas où le Groupe décide de déménager l'exploitation dans de nouveaux locaux) ou lancement d'un programme de promotion immobilière ;
- ◆ un programme de titres négociables à court terme (NEU CP, anciennement nommés billets de trésorerie) plafonné actuellement à 120,0 millions d'euros, servant en complément

du crédit syndiqué et des crédits promotions à financer le portage et les travaux immobiliers avant cession ;

- ◆ des emprunts à moyen ou long terme d'une durée de 7 à 15 ans pour financer les investissements de maintien du Groupe ;
- ◆ des emprunts à long terme d'une durée de 10 à 12 ans servant à financer des titres de sociétés d'exploitation ou des autorisations d'exploiter. Il s'agit dans la majorité des cas d'opérations de refinancement, les prêts amortissables étant mis en place dès lors que les actifs d'exploitation sont en état de générer les cash-flows suffisants pour rembourser les échéances d'emprunts ;
- ◆ un emprunt obligataire sous forme d'Euro-PP de 51,2 millions d'euros à échéance 2022, destiné à refinancer en complément des emprunts bancaires à moyen ou long terme des titres de sociétés d'exploitation ou des autorisations d'exploiter.

Les autres dettes financières sont quant à elles principalement composées des éléments suivants :

- ◆ les cautions versées par les résidents des établissements à leur entrée ;
- ◆ les autres dettes financières diverses qui comportent notamment une dette viagère.

24.1. VARIATION DES DETTES

L'ensemble des dettes courantes et non courantes s'analyse comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2018	Émissions	Rembst	Var. de périmètre	Variations de juste valeur	Effets du coût amorti	Autres Mvts ⁽¹⁾	31/12/2019
Euro PP	50 940					72		51 013
Titres négociables à court terme	106 500	33 300	(25 800)					114 000
Total dettes désintermédiées	157 440	33 300	(25 800)			72		165 013
Crédit syndiqué	40 180	39 850	(14 000)			364		66 394
Emprunts auprès des établis de crédit	58 397	13 300	(12 604)	915				60 008
Crédits portage immobilier	6 478		(1 596)	1 137				6 019
Crédits promotion immobilière	14 009		(7 424)					6 585
Instruments financiers	1 871				841			2 712
Total emprunts bancaires	120 935	53 150	(35 624)	2 052	841	364		141 719
Cautions résidents	10 031	3 004	(3 034)					10 002
Contrats de location financement	26 705						(26 705)	
Autres dettes financières diverses	321	1	(255)	140			(1)	206
Concours bancaires courants	533			287			(617)	203
Intérêts courus non échus	841						(7)	835
TOTAL	316 807	89 455	(64 713)	2 480	841	437	(27 329)	317 977
Non courants	171 828							174 676
Courants	144 979							143 301

(1) Les autres mouvements correspondent aux variations nettes des dettes financières à court terme, ainsi qu'à des reclassements de poste à poste et aux reclassements des contrats de location-financement dans le cadre de la première application de la norme IFRS 16.

La réconciliation de la variation des dettes diverses avec la variation présentée dans le tableau des flux de trésorerie est la suivante :

Flux de financement sur dettes diverses	2019	2018
Augmentation des cautions résidents	3 004	3 056
Augmentation des dettes financières diverses	1	5
Encaissements liés à des contrats de location-financement		2 180
Encaissements sur comptes courants hors Groupe	31	
Flux d'augmentation présenté dans le tableau des flux de trésorerie	3 036	5 241
Remboursement des cautions résidents	(3 034)	(3 002)
Redevances de location financement		(1 512)
Remboursement des dettes financières diverses	(255)	(99)
Apports en comptes courants hors Groupe	(845)	(65)
Flux de remboursement présenté dans le tableau des flux de trésorerie	(4 134)	(4 678)

24.2. ANALYSE DES DETTES COURANTES ET NON COURANTES

L'ensemble des dettes non courantes s'analyse comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2019			31/12/2018		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Euro PP	51 085		51 085	51 013		51 013
Emprunts auprès des établissements de crédit	113 638		113 638	86 500		86 500
Cautions résidents	7 501		7 501	7 523		7 523
Autres dettes financières diverses	72	38	110	88	137	225
Contrats de location financement				553	24 870	25 423
Instruments financiers dérivés	2 070	272	2 342	896	249	1 144
TOTAL	174 367	310	174 676	146 573	25 255	171 828

L'ensemble des dettes courantes s'analyse comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2019			31/12/2018		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Euro PP	(72) ⁽¹⁾		(72)	(72) ⁽¹⁾		(72)
Emprunts auprès établissements de crédit	12 764	6 019 ⁽²⁾	18 783	12 077	6 478 ⁽²⁾	18 555
Cautions résidents	2 501		2 501	2 508		2 508
Autres dettes financières diverses		96	96		96	96
Contrats de location financement				452	831	1 282
Instruments financiers dérivés	370		370	727		727
Crédits promotion immobilière		6 585	6 585		14 009	14 009
Titres négociables à court terme	8 700	105 300	114 000	8 300	98 200	106 500
Concours bancaires courants	192	11	203	500	33	534
Intérêts courus non échus	828	7	835	835	6	841
TOTAL	25 282	118 018	143 301	25 326	119 652	144 979

(1) La part courante de l'Euro PP correspond à la part courante du coût amorti.

(2) La part immobilière des emprunts auprès des établissements de crédit correspond aux crédits accordés pour financer les besoins de portage à court terme du secteur Immobilier.

24.3. ÉCHÉANCES DES DETTES

L'échéancier des dettes courantes et non courantes s'analyse de la manière suivante :

En milliers d'euros	31/12/2019			31/12/2018		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
1 an au plus	25 282	118 018	143 301	25 326	119 652	144 979
De plus de 1 an à 5 ans	96 913	236	97 149	95 297	3 791	99 088
Supérieur à 5 ans	77 454	73	77 527	51 276	21 464	72 740
TOTAL	199 649	118 327	317 977	171 899	144 907	316 807

Le total des remboursements futurs non actualisés des emprunts bancaires, de l'Euro PP et des titres négociables à court terme s'analyse de la manière suivante (capital et intérêts) :

En milliers d'euros	31/12/2019			31/12/2018		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
1 an au plus	25 539	111 896	137 435	24 872	105 342	130 214
De plus de 1 an à 5 ans	98 962		98 962	100 572		100 572
Supérieur à 5 ans	76 119		76 119	51 132		51 132
TOTAL	200 620	111 896	312 516	176 576	105 342	281 918
Maturité moyenne (en années)	4,31	0,71	2,93	4,52	0,88	2,97

24.4. STRUCTURE FINANCIÈRE

La structure de l'endettement liée aux emprunts auprès des établissements de crédit et auprès des investisseurs financiers sur le marché se présente comme suit :

Capital restant dû <i>En milliers d'euros</i>	31/12/2019				31/12/2018			
	Exploit.	Immo.	Total	En %	Exploit.	Immo.	Total	En %
Euro PP	51 013		51 013	17 %	50 940		50 940	18 %
Titres négociables à court terme	8 700	55 800	64 500	21 %	8 300	35 200	43 500	16 %
Titres négociables couverts		49 500	49 500	16 %		63 000	63 000	23 %
Prêts à taux fixe	44 267	3 513	47 781	16 %	36 875	2 883	39 758	14 %
Prêts à taux variable couvert	82 135	1 151	83 286	27 %	61 230	2 020	63 250	23 %
Prêts à taux variable réglementé					472		472	0 %
Prêts à taux variable non couvert		7 940	7 940	3 %		15 583	15 583	6 %
TOTAL EMPRUNTS GROUPE	186 115	117 904	304 019	100 %	157 817	118 686	276 503	100 %
Dont non courant	164 724		164 724	54 %	137 513		137 513	50 %
Dont courant	21 392	117 904	139 296	46 %	20 304	118 686	138 990	50 %

Le taux moyen d'intérêts des dettes, y compris instruments de couverture, s'élève à 1,87 % pour la période close au 31 décembre 2019, à comparer à 1,97 % en 2018.

L'endettement financier net du Groupe s'analyse ainsi :

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	31/12/2019			31/12/2018		
		Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Emprunts et dettes financières		199 649	118 328	317 977	171 900	144 908	316 807
Comptes courants internes		2 697	(2 697)		5 422	(5 422)	
Obligations locatives	15.	499 583	2 976	502 559			
Instruments financiers actifs	14.	(101)		(101)			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20.	(136 758)	(3 536)	(140 293)	(116 366)	(5 767)	(122 133)
Endettement net		565 070	115 071	680 141	60 954	133 719	194 673
Élimination des obligations locatives		(499 583)	(2 976)	(502 559)			
Contrats de location-financement historiques ⁽¹⁾			29 381	29 381			
Endettement net selon covenants		65 488	141 476	206 964	60 954	133 719	194 673

(1) Les contrats de location-financement activés au 31 décembre 2018 ont été reclassés en obligations locatives suite à l'application de la norme IFRS 16 (voir note 1). Pour une meilleure comparabilité, ces contrats sont toujours présentés dans l'endettement net au 31 décembre 2019.

24.5. COVENANTS BANCAIRES

Au titre de ses emprunts, le Groupe doit respecter un certain nombre d'obligations. En cas de non-respect, les banques pourraient obliger le Groupe à rembourser totalement, partiellement ou renégocier les conditions de financement. Les principaux covenants du Groupe à la clôture se décrivent ainsi :

- ◆ endettement net d'Exploitation/EBITDA d'Exploitation ⁽¹⁾ inférieur ou égal à 4,25 (levier) ;
- ◆ endettement net d'Exploitation/Fonds propres et quasi-fonds propres d'Exploitation ⁽²⁾ inférieur ou égal à 1,25 (*gearing*) ;
- ◆ endettement net immobilier au 31 décembre 2019 inférieur à 225 millions d'euros.

Au 31 décembre 2019, les covenants sont respectés.

(1) Sur la base d'un EBITDA d'Exploitation pro forma pour la contribution en année pleine des acquisitions à l'EBITDA d'Exploitation.

(2) Les fonds propres et quasi-fonds propres d'Exploitation sont constitués des capitaux propres d'Exploitation, hors impacts IFRS 16, et des impôts différés passifs d'Exploitation, hors impacts IFRS 16.

Note 25. Autres éléments non courants

Les autres éléments non courants concernent des subventions d'investissement associées à des immobilisations dont la comptabilisation en résultat est opérée au rythme d'amortissement

des actifs associés. Ces subventions d'investissement s'élèvent à 2 799 milliers d'euros au 31 décembre 2019 et à 3 583 milliers d'euros à la clôture précédente.

Note 26. Autres passifs courants

En milliers d'euros	31/12/2019			31/12/2018		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Fournisseurs d'immobilisations	198		198	1 773	898	2 671
Dettes fiscales hors IS	3 948	5 376	9 323	1 422	5 190	6 612
Dettes sociales	42 140	224	42 364	40 387	227	40 614
Autres dettes diverses	14 292	6 019	20 311	9 891	16	9 907
Passifs sur contrats	15 160	2 996	18 156	15 130	6 536	21 666
TOTAL	75 738	14 614	90 352	68 602	12 868	81 470

Toutes les autres dettes et comptes de régularisation sont à une échéance inférieure à un an.

Note 27. Instruments financiers

LNA Santé a souscrit des swaps et des caps de taux afin de couvrir son endettement à taux variable.

Les caractéristiques de ces instruments sont les suivantes :

En milliers d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Nominal	134 910	128 071
Taux	0,00 % - 5,00 %	0,05 % - 5,00 %
Échéance	30/04/2020 - 25/06/2031	20/09/2019 - 15/02/2030

Les charges d'intérêts constatées au titre des instruments financiers sur l'exercice 2019 s'élèvent à 978 milliers d'euros.

La juste valeur des instruments financiers s'analyse de la manière suivante :

En milliers d'euros	31/12/2018	Effets de qualification	Variation en capitaux propres	Variation par résultat	Primes versées	31/12/2019
Juste valeur des instruments de couverture	(718)	(1 153)	(434)	(383)	77	(2 613)
Juste valeur des instruments dérivés non qualifiés de couverture	(1 153)	1 153				
Juste valeur des instruments financiers	(1 871)		(434)	(383)	77	(2 613)

Note 28. Contrats de construction

Pour les opérations de promotion sur des réhabilitations d'immobiliers et les créations réalisées en interne, les impacts dans le compte de résultat et le bilan s'analysent ainsi :

En milliers d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Produits comptabilisés sur l'opération	127 235	206 877
Montant des travaux en cours	20 311	8 839
Coût total des opérations	152 924	216 646
Coûts engagés	152 924	216 646
Marge globale attendue	3 084	6 682
Marge comptabilisée	2 190	4 593
Montant dû par les clients	23 759	27 498
Passifs sur contrats	2 449	6 390

Note 29. Engagements hors bilan

29.1. ENGAGEMENTS DONNÉS ET REÇUS

En milliers d'euros	31/12/2019	31/12/2018
Cautions données sur montants initiaux des emprunts	21 644	21 644
Nantissement de fonds calculés sur le capital restant dû des emprunts	5 157	5 925
Nantissement de titres des sociétés consolidées calculés sur le capital restant dû des emprunts	9 044	11 629
Engagements hors bilan liés aux opérations de financement	35 845	39 198
Garanties données sur les prêts promoteurs	38 948	42 858
• Cautions LNA Santé	27 737	17 517
• Hypothèques et Privilèges de prêteur de deniers	11 211	25 342
Garanties données sur les loyers	12 146	11 894
• Cautions bancaires aux propriétaires immobiliers	2 421	2 177
• Cautions LNA Santé aux propriétaires immobiliers	9 725	9 717
Autres garanties données	2 552	4 058
Engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations incorporelles	195	277
Engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations corporelles	13 619	25 142
Engagements contractuels d'acquisition d'actifs financiers non courants	23 071	25 180
Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles	90 530	109 409
Engagements donnés (non actualisés)	126 375	148 607
Cautions bancaires	3 301	4 407
Engagements contractuels reçus pour vente d'immobilisations		530
Part non utilisée des crédits <i>corporate</i> et crédit syndiqué	132 000	158 000
Part non utilisée des crédits promotion	4 415	5 991
Engagements reçus (non actualisés)	139 716	168 928

La variation des engagements hors bilan donnés, est essentiellement due aux engagements contractuels d'acquisition d'actifs corporels (immeubles et terrains).

La variation des engagements hors bilans reçus est quant à elle principalement liée à la part non utilisée du crédit syndiqué.

29.2. ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS

	31/12/2019	31/12/2018
Actifs éventuels	Néant	Néant
Passifs éventuels	Néant	Néant

Il n'existe pas, à la connaissance du Groupe et de ses conseils, de litige non provisionné susceptible d'impacter significativement l'activité, les résultats ou la situation financière du Groupe au 31 décembre 2019.

Note 30. Autres informations

30.1. SECTEURS OPÉRATIONNELS

31/12/2019 En milliers d'euros	Long Séjour	Moyen Séjour	Belgique	Immobilier	Autres	TOTAL
Chiffre d'affaires	238 391	204 785	27 310	55 016	2 358	527 860
EBITDAR ⁽¹⁾	70 060	41 258	5 854	(394)	1 823	118 600
EBITDA ⁽²⁾	29 802	21 283	1 259	4 453	(68)	56 730
Actifs économiques employés	163 958	163 542	9 553			337 053

31/12/2018 En milliers d'euros	Long Séjour	Moyen Séjour	Belgique	Immobilier	Autres	TOTAL
Chiffre d'affaires	232 492	175 169	27 349	101 656	2 095	538 761
EBITDAR ⁽¹⁾	68 712	34 592	6 263	(1 605)	3 401	111 363
EBITDA ⁽²⁾	29 484	17 944	1 464	1 730	2 261	52 884
Actifs économiques employés	157 869	125 868	9 757			293 495

(1) EBITDAR : Résultat opérationnel avant loyers, impôts, frais financiers, dotations aux amortissements et provisions, et après dotations et reprises sur dépréciations de stocks immobiliers

(2) EBITDA : Résultat opérationnel avant impôts, frais financiers, dotations aux amortissements et provisions, et après loyers, dotations et reprises sur dépréciations de stocks immobiliers

Le passage du résultat opérationnel à l'EBITDA et de l'EBITDA à l'EBITDAR est le suivant :

En milliers d'euros	31/12/2019			31/12/2018		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Résultat opérationnel	55 429	(921)	54 508	42 106	(10)	42 096
Impact de l'élimination des loyers IFRS 16	(59 235)	2 113	(57 122)			
Dotations nettes aux amortissements et provisions	57 160	815	57 975	6 837	1 313	8 150
Dotations nettes aux dépréciations des créances clients	63		63	(451)		(451)
Provision engagements de retraite	361	3	364	327	3	330
Autres produits et charges d'exploitation	(5 248)	1 269	(3 979)	(1 416)	(785)	(2 201)
Subventions d'exploitation	4 314	27	4 341	3 304		3 304
Autres produits et charges d'exploitation à caractère d'EBITDA	1 202		1 202	(913)	53	(860)
Dépréciations de stocks immobiliers		(1 232)	(1 232)		640	640
Autres produits et charges opérationnels	(1 769)	2 381	612	1 359	516	1 875
EBITDA	52 276	4 453	56 730	51 153	1 730	52 883
Locations immobilières	66 718	(4 847)	61 871	61 814	(3 335)	58 479
EBITDAR	118 994	(394)	118 600	112 967	(1 605)	111 363

30.2. PARTIES LIÉES

La liste des filiales du Groupe figure en note 34 des présents États Financiers.

Les transactions entre la société mère et ses filiales ainsi que celles entre les filiales sont éliminées lors du processus de consolidation.

Les transactions et les soldes entre les sociétés du Groupe, les principaux dirigeants et les autres parties liées sont détaillés ci-dessous :

<i>En milliers d'euros</i>	2019	2018
Charges		
Loyer	1 902	1 930
Assistance technique et mandat de vente	2 095	10 197
Autres charges	1 051	368
Produits		
Mandat d'assistance gestion	52	7
Autres produits	385	6
Bilan		
Clients	49	
Fournisseurs	1 012	544
Comptes Courants	689	150

30.3. RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Les rémunérations des mandataires sociaux sont présentées dans la synthèse suivante :

<i>En milliers d'euros</i>	2019	2018
Rémunérations allouées	575	701
Paiement en actions conditionné	304	337
Jetons de présence	98	94
TOTAL	977	1 132

Aucun avantage spécifique en matière de rémunérations différées, indemnités de départ et engagements de retraite complémentaire n'a été mis en place au bénéfice des mandataires sociaux.

Dans le cadre de l'autorisation de l'assemblée générale mixte du 22 juin 2016, le conseil d'administration a décidé lors de la réunion du 13 décembre 2017 de procéder à l'attribution gratuite d'actions au profit des trois dirigeants mandataires sociaux. La juste valeur initiale unitaire s'établit à 55,45 euros par action.

Le tableau de synthèse des actions de performance est détaillé en 2.1.4.2 du présent document.

Note 31. Gestion des risques financiers

31.1. RISQUES DE CHANGE

Le Groupe LNA Santé n'est pas exposé au risque de change dans la mesure où il exerce son activité au sein de deux pays de la zone euro (France et Belgique).

La structure des financements se répartit comme suit :

Type de financement En milliers d'euros	JJ à 1 an	1 an à 5 ans	Au-delà	Total encours	%
Euro-PP à taux fixe	(73)	51 085		51 012	16,8 %
Prêts à taux fixe	12 203	28 420	7 158	47 781	15,7 %
Prêts à taux variable couvert	5 225	9 300	68 761	83 286	27,4 %
NEU CP* couvert	49 500			49 500	16,3 %
Sous-total couvert	66 856	88 805	75 918	231 579	76,2 %
Prêts à taux variable non couvert	7 940			7 940	2,6 %
NEU CP* non couvert	64 500			64 500	21,2 %
Sous-total non couvert	72 440			72 440	23,8 %
TOTAL	139 296	88 805	75 918	304 019	100,0 %
Part relative	45,8 %	29,2 %	25,0 %	100,0 %	

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

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

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

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

Le montant des contrats de couverture représente au 31 décembre 2019 un risque couvert de 125 184 milliers d'euros. Ces couvertures portent sur des taux de 0,00 % à 5,00 % dont les échéances sont comprises entre le 30 avril 2020 et le 25 juin 2031.

Seule la dette à moins d'un an est non couverte pour partie. Il s'agit principalement des financements de l'activité immobilière : les titres négociables à court terme, les crédits promotion et les portages immobiliers.

En retenant une hausse de 1 % des taux d'intérêt applicable à l'encours à taux variable et réglementé, les charges financières complémentaires seraient de 694 milliers d'euros.

Cependant, le Groupe a au 31 décembre 2019 une trésorerie (140 293 milliers d'euros) supérieure à sa dette non couverte (72 440 milliers d'euros). Il y a donc un adossement des risques de taux entre ces actifs et ces passifs financiers : l'impact d'une hausse de taux d'intérêt se traduisant par une hausse de la charge d'intérêt, d'une part, et par une hausse des produits d'intérêt générés par les placements de trésorerie, d'autre part.

31.2. RISQUES DE TAUX

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

31.3. RISQUES SUR ACTIONS

Au 31 décembre 2019, la SA LNA Santé détient 55 348 actions propres, valorisées à 2 580 milliers d'euros contre 54 738 titres à la clôture précédente. Une valorisation au cours au plus bas de l'année 2019 (41,85 euros) et au plus haut de l'année 2019 (50,30 euros) s'échelonnerait de 2 316 milliers d'euros à 2 784 milliers d'euros, le prix de revient moyen des titres auto-détenus à la date de clôture s'établissant à 47,39 euros par titre.

31.4. RISQUES DE LIQUIDITÉ

Le Groupe dispose au 31 décembre 2019 de 140 293 milliers d'euros de disponibilités et d'équivalents de trésorerie (soit 140 090 milliers d'euros de trésorerie nette des concours bancaires) ; ce qui représente près de 30 % de son chiffre d'affaires d'exploitation.

La pérennité du modèle économique et la confiance des partenaires financiers facilitent l'accès au crédit et limitent le risque de liquidité.

Le programme d'émission de titres négociables à court terme est très largement couvert par la part non utilisée du crédit syndiqué (132 000 milliers d'euros au 31 décembre 2019) et par la trésorerie disponible.

Au regard de ces éléments, de l'analyse des actifs et passifs courants et des ratios de la structure financière, la Société considère qu'elle n'est pas exposée au risque de liquidité.

31.5. RISQUES DE SOLVABILITÉ ET RATING

La cotation Banque de France de LNA Santé sur la base de ses comptes consolidés 2018 est stable à B3, ce qui démontre ainsi « une capacité forte à honorer ses engagements financiers ».

**31.6. RISQUES RELATIFS AUX ENGAGEMENTS
HORS BILAN**

Les garanties et obligations contractuelles se décomposent à la clôture de l'exercice 2019 en engagements donnés sur une durée déterminée pour 126,4 millions d'euros constitués d'engagements liés aux opérations de financement pour 35,8 millions d'euros et aux activités opérationnelles pour 90,5 millions d'euros. Les engagements reçus s'élèvent au 31 décembre 2019 à 139,7 millions d'euros relatifs principalement à des lignes de crédit accordées

et non utilisées dont notamment la part non utilisée du crédit syndiqué (132 millions d'euros).

Les garanties et obligations contractuelles sont détaillées en note 29 Engagements hors bilan des états financiers consolidés 2019.

Au titre de ses emprunts (crédit syndiqué et Euro-PP notamment), le Groupe doit respecter un certain nombre de covenants qui sont détaillés en note 24.5. Au 31 décembre 2019, l'intégralité des covenants financiers est respectée.

Note 32. Actifs et passifs financiers

La juste valeur d'un actif ou d'un passif est le prix qui serait convenu entre des parties libres de contracter et opérant aux conditions du marché. À la date de la transaction, elle correspond généralement au prix de transaction. La détermination de la juste valeur doit ensuite être fondée sur des données de marché observables qui fournissent l'indication la plus fiable de la juste valeur d'un instrument financier.

La juste valeur des dérivés est déterminée sur la base des flux contractuels actualisés en utilisant les données de marché observables à la clôture.

La juste valeur des dettes fournisseurs, des créances clients correspond à la valeur comptable indiquée au bilan, l'effet de l'actualisation des flux futurs de trésorerie n'étant pas significatif.

	2019		2018	
	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
Actifs financiers				
Actifs financiers non courants	4 398	4 398	2 330	2 330
Actifs sur contrats et créances clients	57 681	57 681	57 736	57 736
Autres actifs courants	4 920	4 920	6 385	6 385
Trésorerie et équivalents de trésorerie	140 293	140 293	122 133	122 133
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	207 291	207 291	188 585	188 585
Passifs financiers				
Dettes financières non courantes ⁽¹⁾	174 676	174 676	171 828	171 828
Dettes financières courantes ⁽¹⁾	143 301	143 301	144 979	144 979
Dettes fournisseurs	47 796	47 796	57 436	57 436
Autres passifs financiers courants	38 665	38 665	34 251	34 251
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	404 437	404 437	408 493	408 493

(1) Les dettes financières sont principalement constituées de dettes à taux variable. À l'exception des instruments financiers, évalués à leur juste valeur, l'impact de juste valeur des dettes à taux fixe n'est pas significatif.

Les niveaux de classification sont définis comme suit :

- ◆ niveau 1 : prix coté sur un marché actif ;
- ◆ niveau 2 : prix coté sur un marché actif pour un instrument similaire, ou autre technique d'évaluation basée sur des paramètres observables ;
- ◆ niveau 3 : technique d'évaluation incorporant des paramètres non observables.

2019 En milliers d'euros	Méthode d'évaluation	Valeur comptable	Juste valeur par résultat	Dérivés – Couverture de flux de trésorerie	Juste valeur par OCI	Coût amorti
Actifs financiers						
Actifs financiers non courants	3	4 398		100	850	3 448
Actifs sur contrats et créances clients		57 681				57 681
Autres actifs courants		4 920				4 920
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1	140 293	38 622			101 671
TOTAL ACTIFS FINANCIERS		207 291	38 622	100	850	167 720
Passifs financiers						
Dettes financières non courantes ⁽¹⁾	2	174 676		2 712		171 964
Dettes financières courantes ⁽¹⁾	2	143 301				143 301
Dettes fournisseurs		47 796				47 796
Autres passifs financiers courants		38 665				38 665
TOTAL PASSIFS FINANCIERS		404 437		2 712		401 725

(1) Les dettes financières sont principalement constituées de dettes à taux variable. À l'exception des instruments financiers, évalués à leur juste valeur, l'impact de juste valeur des dettes à taux fixe n'est pas significatif.

2018 En milliers d'euros	Méthode d'évaluation	Valeur comptable	Juste valeur par résultat	Dérivés – Couverture de flux de trésorerie	Juste valeur par OCI	Coût amorti
Actifs financiers						
Actifs financiers non courants	3	2 330			832	1 498
Actifs sur contrats et créances clients		57 736				57 736
Autres actifs courants		6 385				6 385
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1	122 133	34 003			88 131
TOTAL ACTIFS FINANCIERS		188 585	34 003		832	153 750
Passifs financiers						
Dettes financières non courantes ⁽¹⁾	2	171 828	1 153	718		173 699
Dettes financières courantes ⁽¹⁾	2	144 979				144 979
Dettes fournisseurs		57 436				57 436
Autres passifs financiers courants		34 251				34 251
TOTAL PASSIFS FINANCIERS		408 493	1 153	718		410 364

(1) Les dettes financières sont principalement constituées de dettes à taux variable. À l'exception des instruments financiers, évalués à leur juste valeur, l'impact de juste valeur des dettes à taux fixe n'est pas significatif.

Note 33. Analyse du tableau des flux de trésorerie

33.1. AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS

La ligne Amortissements et provisions présentée au sein du tableau des flux de trésorerie s'analyse de la manière suivante :

En milliers d'euros	Notes	2019	2018
Dépréciation des écarts d'acquisition	11.	541	398
Dotations aux amortissements et provisions incorporels	12.	405	1 738
Dotations aux amortissements et provisions corporels	13.	9 012	10 314
Dotations aux amortissements et provisions droits d'utilisation	15.	48 619	
Dotations et provisions sur engagements de retraite	22.	473	383
Provisions pour risques et charges	23.	(2 571)	(3 124)
Amortissements et provisions		56 479	9 709

33.2. VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

Le besoin en fonds de roulement s'analyse de la manière suivante :

En milliers d'euros	Notes	2018	Variation	Autres Mouvements*	Var. Périmètre	2019
Stock	17.	102 270	(8 547)	(7 976)	28 026	113 773
Clients	18.	57 736	(2 002)		1 947	57 681
Autres actifs courants	19.	27 482	(15 304)	2 241	374	14 793
<i>Retraitement hors effets BFR</i>						
• Compte courant ⁽¹⁾		(367)	(845)		(473)	(1 684)
Créances		84 852	(18 151)	2 241	1 848	70 790
Fournisseurs		57 436	(11 500)	(24)	1 884	47 796
Autres passifs courants	26.	81 470	5 058	1 871	1 955	90 352
<i>Retraitement hors BFR</i>						
• Fournisseurs d'immobilisations et autres ⁽²⁾		(2 671)	(7 515)	(18)		(10 204)
• Compte courant ⁽¹⁾		(2)	(31)		(1)	(34)
Dettes		136 233	(13 988)	1 828	3 837	127 910

* Les autres mouvements comprennent des subventions d'investissement accordées non reçues, des reclassements de poste à poste ainsi que des changements d'affectation d'actifs entre les activités Exploitation et Immobilier pour 3 556 milliers d'euros.

(1) Présenté en flux net de trésorerie liés aux opérations de financement.

(2) Présenté en flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement.

Note 34. Périmètre de consolidation au 31 décembre 2019

Raison sociale	% de contrôle	% d'intérêts	Méthode de Consolidation	Siren/n° d'entreprise	Siège social
LNA Santé	100,00 %	100,00 %	IG	388 359 531	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
La Chézalière	20,29 %	20,29 % ⁽¹⁾	IG	352 694 681	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Le Parc de Diane	100,00 %	100,00 %	IG	394 055 602	16 rue de la Fonderie, 44200 Nantes
Le Parc de la Plesse	100,00 %	100,00 %	IG	351 792 478	Route de la Meignanne, 49240 Avrillé
Le Parc de la Touques	100,00 %	100,00 %	IG	421 178 740	Avenue Michel d'Ornano, 14800 Deauville
Le Parc Saint-Charles	100,00 %	100,00 %	IG	428 670 319	10/14 rue du Moulin à Tan, 28000 Chartres
Résidence Le Point du Jour	100,00 %	100,00 %	IG	446 388 951	8 rue de Champles, 1301 Bierges
Résidence Aigue Marine	100,00 %	100,00 %	IG	444 727 051	1159 chemin de Reganeu, 83150 Bandol
Résidence Verte Prairie	100,00 %	100,00 %	IG	351 327 481	200 rue de la Calendro, 13300 Salon-de-Provence
Le Parc des Vignes	100,00 %	100,00 %	IG	412 458 119	25 avenue d'Espagne, 80090 Amiens
Wood Side Résidence	100,00 %	100,00 %	IG	441 675 147	75 avenue du Général Ceuninck, 1020 Bruxelles
Le Bon Jour d'Ignace	100,00 %	100,00 %	IG	899 345 002	75 avenue du Général Ceuninck, 1020 Bruxelles
Résidence Creisker	100,00 %	100,00 %	IG	452 918 303	78 avenue de Saint-Sébastien, 44380 Pornichet
Le Mas de la Côte Bleue	100,00 %	100,00 %	IG	489 578 492	Traverse de la Pointe Riche, 13500 Martigues
Résidence Les Pléiades	100,00 %	100,00 %	IG	445 348 923	192 rue Reine Jeanne, 83000 Toulon
Le Parc de la Cense	100,00 %	100,00 %	IG	884 338 805	12 Drève d'Argenteuil, 1410 Waterloo
LNA Pavillon de la Cense	100,00 %	100,00 %	IG	899 718 649	12 Drève d'Argenteuil, 1410 Waterloo
Les Jardins d'Olonne	100,00 %	100,00 %	IG	478 216 559	100 rue Ernest Landrieau, 85340 Olonne-sur-Mer
Biagis	100,00 %	100,00 %	IG	480 780 600	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
La Villa des Poètes	100,00 %	100,00 %	IG	351 605 522	90 rue François Mauriac, 13010 Marseille
Résidence Les Camélias	100,00 %	100,00 %	IG	338 662 547	8 rue Ambroise Croizat, 66330 Cabestany
Villa des Collettes	100,00 %	100,00 %	IG	393 358 197	84 chemin des Collettes, 06800 Cagnes-sur-Mer
Résidence Les Nymphéas	100,00 %	100,00 %	IG	352 351 399	2 rue Louzillais, 35740 Pacé
Résidence Le Monthéard	100,00 %	100,00 %	IG	509 618 351	2 allée Jean Lurçat, 72000 Le Mans
Les Jardins d'Hermine	100,00 %	100,00 %	IG	440 249 043	55 avenue du Haut Sancé, 35000 Rennes
Résidence des Sources	100,00 %	100,00 %	IG	508 707 304	8 ter route de l'Horloge, 74500 Évian-les-Bains
Résidence Les Tamaris	100,00 %	100,00 %	IG	833 050 252	Avenue Léon Grosjean, 1140 Evère
Villa Amélie	100,00 %	100,00 %	IG	532 107 109	32 rue de Nice, 17220 Saint-Rogatien
Villa Éléonore	100,00 %	100,00 %	IG	500 673 926	5 rue Eugène Bizeau, 37270 Montlouis-sur-Loire
Villa Océane	100,00 %	100,00 %	IG	528 150 683	15 rue de Kerdonnerch, 56550 Belz
Les Oiseaux	100,00 %	100,00 %	IG	739 502 268	169 avenue du Prado, 83110 Sanary-sur-Mer
Résidence Les Mimosas	100,00 %	100,00 %	IG	420 020 349	4 rue des Arts, 11100 Narbonne
Villa de Falcon	100,00 %	100,00 %	IG	529 238 578	160 avenue de Rimiez, 06100 Nice
Villa Tohannic	100,00 %	100,00 %	IG	380 487 041	22 rue Pierre Maréchal, 56000 Vannes
Clinique de Bazincourt	100,00 %	100,00 %	IG	393 902 135	Route de Verneuil, 78130 Chapet
Centre de Santé de Achères	100,00 %	100,00 %	IG	828 197 046	8 avenue Maurice Berteaux, 78260 Achères
Résidence Le Bourgaillh	100,00 %	100,00 %	IG	331 913 756	46 avenue du Bourgaillh, 33600 Pessac

Raison sociale	% de contrôle	% d'intérêts	Méthode de Consolidation	Siren/n° d'entreprise	Siège social
Les Jardins de Leysotte	100,00 %	100,00 %	IG	410 104 269	126 chemin de Leysotte, 33140 Villenave-d'Ornon
Residence Talanssa	100,00 %	100,00 %	IG	351 121 470	62 cours Maréchal Gallieni, 33400 Talence
Villa de Valrose	100,00 %	100,00 %	IG	343 995 254	28 chemin de la Matte, 33360 Latresne
Le Clos Champirol	73,24 %	73,24 %	IG	418 660 031	81 avenue Albert Raimond, 42270 Saint-Priest-en-Jarez
Pôle Médical d'Ennery	100,00 %	100,00 %	IG	808 331 110	Route de Livilliers, 95300 Ennery
Institut de Réadaptation du Cap Horn	70,75 %	70,75 % ⁽³⁾	IG	817 462 690	1 rue de Kergonidec, 29800 Landerneau
Centre de Réadaptation du Moulin Vert	100,00 %	100,00 %	IG	453 456 717	27 route de la Marcazière, 86340 Nieuil-l'Espoir
Centre de Réadaptation de l'Estuaire	100,00 %	100,00 % ⁽²⁾	IG	820 328 904	1 place Beaumanoir, 44100 Nantes
Saint Roch Convalescence	100,00 %	100,00 % ⁽²⁾	IG	347 630 535	56 rue de Lille, 59223 Roncq
Saint Roch Chirurgie	100,00 %	100,00 % ⁽²⁾	IG	327 888 061	56 rue de Lille, 59223 Roncq
Pole Santé Orgemont	100,00 %	100,00 % ⁽²⁾	IG	840 506 562	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
LNA Belgique	100,00 %	100,00 %	IG	479 787 635	8 rue de Champles, 1301 Bierges
LNA Retraite	100,00 %	100,00 %	IG	529 264 061	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
LNA ES	100,00 %	100,00 %	IG	484 434 113	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Gribouill'Age	64,10 %	64,10 %	IG	509 786 513	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Enfantillages	100,00 %	100,00 %	IG	498 963 529	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
GCS LNA Santé	100,00 %	100,00 %	IG	514 782 168	2 cours du Rhin, 77700 Serris
MTJ	74,93 %	74,93 %	IG	450 567 987	81 avenue Albert Raimond, 42270 Saint-Priest-en-Jarez
LNA Achats	100,00 %	100,00 %	IG	518 273 040	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Foncière GNA	100,00 %	100,00 %	IG	438 910 275	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
LNA Real Estate	100,00 %	100,00 %	IG	843 311 044	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Bandol 83	100,00 %	100,00 %	IG	499 848 307	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Médica Foncière 83	100,00 %	100,00 %	IG	438 811 986	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Yerres 91	100,00 %	100,00 %	IG	752 476 572	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Courbevoie 92	100,00 %	100,00 %	IG	752 655 886	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Foncière des Tilleuls	100,00 %	100,00 %	IG	599 841 169	8 rue de Champles, 1301 Bierges
MF Toulon 83	100,00 %	100,00 %	IG	448 907 212	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Vincennes 94	100,00 %	100,00 % ⁽²⁾	IG	847 754 769	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Mainvilliers 28	100,00 %	100,00 %	IG	484 043 641	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Amiens 80	100,00 %	100,00 %	IG	448 638 668	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Chatou 78	100,00 %	100,00 %	IG	809 522 071	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF IMR 93	100,00 %	100,00 %	IG	504 614 173	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Martigues 13	100,00 %	100,00 %	IG	449 628 486	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Médica Serris 77	100,00 %	100,00 %	IG	449 149 020	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Vertou 44120	100,00 %	100,00 %	IG	481 506 632	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Médica Foncière 06	100,00 %	100,00 %	IG	450 989 678	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Médica Foncière Garches 92	100,00 %	100,00 %	IG	500 457 411	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Médica Foncière La Celle 78	100,00 %	100,00 %	IG	501 141 980	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Médica Foncière Breteuil	100,00 %	100,00 %	IG	504 365 529	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Médica Foncière LMB 41	100,00 %	100,00 %	IG	514 125 947	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Médica Foncière d'Épinay	100,00 %	100,00 %	IG	582 032 421	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF 72 Monthéard	100,00 %	100,00 %	IG	509 639 522	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Villenave 33	100,00 %	100,00 %	IG	532 056 983	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF St-Rogatien 17	100,00 %	100,00 %	IG	535 105 589	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Montlouis 37	100,00 %	100,00 %	IG	535 096 242	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Belz 56	100,00 %	100,00 %	IG	529 229 874	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Il Narbonne	100,00 %	100,00 %	IG	532 056 637	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Faliconnière 061	100,00 %	100,00 %	IG	539 362 855	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF 77 La Ferté	100,00 %	100,00 %	IG	532 056 132	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou

Raison sociale	% de contrôle	% d'intérêts	Méthode de Consolidation	Siren/n° d'entreprise	Siège social
MF Brest 29	100,00 %	100,00 %	IG	797 744 083	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Theix 56	100,00 %	100,00 %	IG	793 277 120	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Chavanne 42	100,00 %	100,00 %	IG	797 743 929	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Tours 37	100,00 %	100,00 %	IG	799 697 594	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Nantes 44	100,00 %	100,00 %	IG	798 501 920	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MRLB	100,00 %	100,00 %	IG	489 280 685	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
SCI Château Lamothe	100,00 %	100,00 %	IG	343 527 743	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Talence 33	100,00 %	100,00 %	IG	798 502 985	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Ennery 95	100,00 %	100,00 %	IG	808 415 996	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF La Seyne 83	100,00 %	100,00 %	IG	808 383 608	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Landerneau 29	90,00 %	90,00 %	IG	817 481 997	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF LQEB 94	100,00 %	100,00 %	IG	838 201 697	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
SCI du Moulin Vert	100,00 %	100,00 %	IG	483 015 889	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
SCI Saint Roch N°3	100,00 %	100,00 % ⁽²⁾	IG	483 552 543	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Meaux 77	100,00 %	100,00 % ⁽²⁾	IG	849 190 913	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
LNA Services	51,00 %	51,00 %	IG	442 082 863	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
LNA Travaux	100,00 %	100,00 %	IG	813 844 529	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF 49 La Plesse	100,00 %	100,00 %	IG	521 984 492	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF St Maur 94	100,00 %	100,00 %	IG	752 669 614	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Moret 77	100,00 %	100,00 % ⁽²⁾	IG	847 926 185	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Rosny 93	100,00 %	100,00 % ⁽²⁾	IG	838 201 614	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Foncière SSR IMB	100,00 %	100,00 %	IG	509 621 488	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
SCI de la Princesse	100,00 %	100,00 %	IG	448 650 960	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Achères 78	100,00 %	100,00 %	IG	814 387 981	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Vannes 56	100,00 %	100,00 %	IG	807 461 082	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Pessac 33	100,00 %	100,00 %	IG	799 729 306	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Latresne 33	100,00 %	100,00 %	IG	799 729 082	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Immobilière de la Fontenelle	100,00 %	100,00 %	IG	753 241 959	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF 44	100,00 %	100,00 %	IG	527 822 571	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Médica Foncière Marseille 131	100,00 %	100,00 %	IG	504 807 710	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Enfantillages Immobilier	100,00 %	100,00 %	IG	798 210 068	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Société de Gestion des Parkings du Clos	65,00 %	65,00 %	IG	827 586 991	81 avenue Albert Raimond, 42270 Saint-Priest-en-Jarez

(1) La société SARL La Chézalière, bien que détenue à 20,29 %, est intégrée globalement compte tenu des éléments contractuels entre les deux sociétés et les modalités de direction.

(2) Sociétés nouvellement créées ou acquises.

(3) La société Institut de Réadaptation du Cap Horn, non significative au 31 décembre 2018, est rentrée dans le périmètre de consolidation suite à l'apport partiel d'actif reçu de sa société mère Clinique Kerléna.

5.2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'assemblée générale des actionnaires de la société LNA Santé,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société LNA Santé relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le conseil d'administration le 31 mars 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au COVID-19

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le point suivant exposé dans la note 4 de l'annexe des comptes consolidés concernant les événements postérieurs à la clôture relatifs aux conséquences de la crise sanitaire liée au COVID-19.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS - POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Goodwill, Autorisations d'exploiter - Test de dépréciation

Risque identifié

Au 31 décembre 2019, la valeur des *goodwill* s'élève à 96 millions d'euros et la valeur nette des autorisations d'exploiter s'élève à 263 millions d'euros pour un total bilan de 1 221 millions d'euros.

- ◆ Les *goodwill* correspondent, tels que détaillés en note 2.4.5 de l'annexe aux comptes consolidés aux écarts constatés entre le coût d'acquisition des titres des sociétés entrées dans le périmètre de consolidation et la part de votre Groupe dans la juste valeur, à la date d'acquisition, des actifs et des passifs relatifs à ces sociétés.

- ◆ Les autorisations d'exploiter sont comptabilisées, tel qu'indiqué dans la note 2.5.1 de l'annexe, au prix payé ou, en cas d'identification dans les douze mois à compter de la date d'acquisition d'un écart de valeur, à leur juste valeur.

Les *goodwill* et autorisations d'exploiter font l'objet d'un test de dépréciation, basé sur des unités génératrices de trésorerie (UGT) ou des groupes d'UGT d'un même secteur opérationnel, selon les modalités et les hypothèses décrites en notes 2.5.5 de l'annexe aux comptes consolidés.

Ces tests conduisent, le cas échéant, à comptabiliser une dépréciation de la valeur nette comptable pour la ramener à la valeur recouvrable, qui est la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de la vente et la valeur d'utilité.

Nous avons considéré que la valeur des *goodwill* et des autorisations d'exploiter est un point clé de notre audit :

- ◆ compte tenu de son importance dans les comptes consolidés de votre Groupe ; et
- ◆ du fait que la détermination de la valeur d'utilité, prise en compte dans les tests de dépréciation, nécessite le recours à des estimations et des hypothèses qui requièrent une part importante de jugement de la direction, notamment en ce qui concerne les flux de trésorerie futurs, les hypothèses de croissance du chiffre d'affaires selon les activités et le taux d'actualisation eu égard à la prime de risque marché.

Travaux des Commissaires aux comptes

Dans le cadre de nos travaux, nous avons pris connaissance du processus d'élaboration et d'approbation des estimations et des hypothèses faites par votre Groupe dans le cadre des tests de dépréciation. Nos travaux ont notamment consisté à :

- ◆ prendre connaissance des méthodes mises en place par la direction pour élaborer les flux futurs de trésorerie ;
- ◆ apprécier la pertinence de l'allocation des *goodwill* et des autorisations d'exploiter aux différentes UGT ou aux groupes d'UGT ;
- ◆ analyser et apprécier le taux d'actualisation retenu par la direction en nous assurant de la pertinence des différents paramètres qui le constituent ;
- ◆ examiner les flux futurs de trésorerie retenus, au regard des données budgétaires, des résultats historiques ainsi que du contexte économique et financier dans lequel s'inscrit le Groupe ;
- ◆ vérifier, par sondages, l'exactitude arithmétique des tests de dépréciation réalisés par le Groupe ;
- ◆ évaluer si les informations données dans la note 2.5.5 de l'annexe aux comptes consolidés notamment en ce qui concerne les hypothèses clés et les analyses de sensibilité réalisées sont présentées de manière adéquate.

Première application de la norme IFRS 16 sur les contrats de location

Risque identifié

Depuis le 1^{er} janvier 2019, le Groupe applique la norme IFRS 16 relative aux contrats de location selon la méthode rétrospective simplifiée avec option pour le calcul rétrospectif du droit d'utilisation, comme le précisent les notes de l'annexe relatives aux méthodes comptables (note 2.4.3) et celles relatives aux principaux postes du bilan (notes 1 et 15).

De ce fait, les droits d'utilisation relatifs aux contrats de location remplissant les critères de capitalisation définis par la norme, sont inscrits à l'actif pour une valeur nette comptable de 463 millions d'euros et les dettes de location au passif pour une valeur comptable de 503 millions d'euros après actualisation.

Nous avons considéré l'application de cette norme IFRS 16 comme point clé d'audit compte tenu de la forte volumétrie des données à collecter et du montant significatif de la valeur des droits d'utilisation et des dettes de loyers relatifs aux contrats de location, ainsi que du degré de jugement de la direction dans la détermination des valeurs, notamment s'agissant des hypothèses relatives aux durées probables des contrats, et aux d'actualisation afférents.

Travaux des Commissaires aux comptes

Notre approche d'audit a consisté à apprécier la pertinence et la conformité aux principes comptables applicables de la méthodologie retenue par le Groupe pour déterminer les principales hypothèses. Nos travaux ont notamment consisté à :

- ◆ prendre connaissance des procédures et des contrôles clés mis en place par la direction pour l'application de la norme, notamment pour recenser et suivre les contrats de location ;
- ◆ effectuer des tests de détail sur la qualité des données saisies dans les systèmes d'informations, relatives aux contrats de location ;
- ◆ examiner les hypothèses de durées retenues par la direction pour la détermination de la dette locative et du droit d'utilisation des biens concernés, en cohérence avec la politique de gestion immobilière des établissements définie par le Groupe ;
- ◆ analyser la méthodologie utilisée pour la détermination des taux d'actualisation utilisés pour le calcul des obligations locatives (sur la base des taux implicites).

Nous avons en outre apprécié le caractère approprié de l'information financière donnée dans la note 1 des états financiers.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration arrêté le 31 mars 2020. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêté des comptes relatifs aux effets de la crise liée au COVID-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société LNA Santé par l'assemblée générale du 23 juin 2010 pour le cabinet IN EXTENSO AUDIT et du 3 mars 2008 pour le cabinet EXPERTISE AUDIT ADVISORY.

Au 31 décembre 2019, le cabinet IN EXTENSO AUDIT était dans la 10^e année de sa mission sans interruption et le cabinet EXPERTISE AUDIT ADVISORY dans la 13^e année, dont respectivement 10 et 13 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- ◆ il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- ◆ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ◆ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;

- ◆ il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- ◆ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- ◆ concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Bordeaux et à Nantes
Le 29 avril 2020
Les Commissaires aux comptes

EXPERTISE AUDIT ADVISORY
Christophe ROUSSELI

IN EXTENSO AUDIT
Françoise GRIMAUD PORCHER

5

5.3. COMPTES ANNUELS

Bilan au 31 décembre 2019

BILAN ACTIF

En euros	Montant brut	Amort. Prov.	Net 31/12/2019	Net 31/12/2018
Immobilisations incorporelles				
Concessions, brevets et droits similaires	8 268 944	5 650 884	2 618 060	2 493 769
Fonds commercial	51 900		51 900	51 900
Autres immobilisations incorporelles	217 692		217 692	212 905
Immobilisations corporelles				
Installations techniques, mat. et outillage	72 894	34 472	38 422	23 545
Autres immobilisations corporelles	3 511 897	1 861 308	1 650 589	999 154
Immobilisations financières				
Autres participations	192 362 650	8 800 041	183 562 609	183 020 743
Créances rattachées à des participations	140 098 271		140 098 271	92 509 642
Prêts	3 011		3 011	189
Autres immobilisations financières	19 372 632		19 372 632	19 254 624
ACTIF IMMOBILISÉ	363 959 891	16 346 705	347 613 186	298 566 472
Créances				
Créances clients et comptes rattachés	11 302 448		11 302 448	1 659 695
Autres créances	137 117 559	12 225 718	124 891 841	114 763 306
Divers				
Valeurs mobilières de placement	36 533 317	42 705	36 490 612	31 836 676
Disponibilités	21 127 162		21 127 162	32 191 669
Comptes de régularisation				
Charges constatées d'avance	604 206		604 206	593 740
ACTIF CIRCULANT	206 684 692	12 268 423	194 416 269	181 045 086
Frais d'émission d'emprunts à étaler	1 793 411		1 793 411	2 079 922
TOTAL GÉNÉRAL	572 437 994	28 615 128	543 822 866	481 691 480

BILAN PASSIF

<i>En euros</i>	Exercice 2019	Exercice 2018
Capital social ou individuel (dont versé : 19 411 874)	19 411 874	19 411 874
Primes d'émission, de fusion, d'apport	49 912 312	49 912 312
Réserve légale	1 941 187	1 941 187
Autres réserves	18 767 904	18 767 904
Report à nouveau	70 850 915	84 829 018
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)	10 083 139	(10 311 083)
Provisions réglementées	1 304 748	1 159 467
Capitaux propres	172 272 080	165 710 679
Provisions pour risques	2 039 665	1 436 195
Provisions	2 039 665	1 436 195
Dettes financières		
Autres emprunts obligataires	52 001 427	52 001 427
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	109 853 206	89 109 268
Emprunts et dettes financières divers	114 715 662	106 960 401
Dettes d'exploitation		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	5 286 017	3 825 737
Dettes fiscales et sociales	7 748 337	3 482 853
Dettes diverses		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	224 296	106 144
Autres dettes	79 682 177	59 058 776
Dettes	369 511 121	314 544 606
TOTAL GÉNÉRAL	543 822 866	481 691 480

Compte de résultat au 31 décembre 2019

En euros	Exercice 2019			Exercice 2018
	France	Exportation	Total	
Production vendue de services	40 803 868	241 087	41 044 955	39 596 385
Chiffres d'affaires nets	40 803 868	241 087	41 044 955	39 596 385
Subventions d'exploitation			7 238	12 394
Reprises sur dép., prov. (et amortissements), transferts de charges			411 548	1 441 285
Autres produits			36	9
Produits d'exploitation			41 463 777	41 050 072
Achats de matières premières et autres approvisionnements			95 336	88 239
Autres achats et charges externes			21 766 482	20 333 086
Impôts, taxes et versements assimilés			796 263	804 814
Salaires et traitements			9 852 315	9 083 585
Charges sociales			4 060 396	4 411 327
Dotations d'exploitation :				
• Sur immobilisations : dotations aux amortissements			1 460 994	1 397 054
• Dotations aux provisions			366 115	202 050
• Autres charges			107 718	103 739
Charges d'exploitation			38 505 617	36 423 894
Résultat d'exploitation			2 958 159	4 626 179
Produits financiers			12 674 611	12 142 540
Produits financiers de participations			11 264 053	11 204 935
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé			956 097	662 737
Autres intérêts et produits assimilés			350 193	274 868
Reprises sur provisions et transferts de charges			104 268	
Charges financières			5 466 625	4 845 456
Dotations financières aux amortissements et provisions			1 098 300	750 773
Intérêts et charges assimilées			4 368 325	4 094 683
Résultat financier			7 207 986	7 297 083
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS			10 166 145	11 923 262
Produits exceptionnels			4 569 232	3 357 300
Produits exceptionnels sur opérations de gestion			35 871	59 410
Produits exceptionnels sur opérations en capital			191 167	2 741 901
Reprises sur provisions et transferts de charges			4 342 194	555 989
Charges exceptionnelles			3 884 804	26 853 369
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion			1 880	
Charges exceptionnelles sur opérations en capital			1 920 852	11 926 990
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions			1 962 072	14 926 379
Résultat exceptionnel			684 428	(23 496 069)
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise			233 977	142 791
Impôts sur les bénéfices			533 457	(1 404 515)
TOTAL DES PRODUITS			58 707 619	56 549 912
TOTAL DES CHARGES			48 624 480	66 860 995
BÉNÉFICE OU PERTE			10 083 139	(10 311 083)

Tableau des flux de trésorerie

En milliers d'euros	2019	2018
Résultat net	10 083	(10 311)
Dotations nettes amortissements et provisions	468	15 650
Dividendes reçus	(8 001)	(7 862)
Résultat de cession et autres charges	1 580	11 914
Charge d'impôt	594	(1 405)
Charge d'intérêt	3 358	3 144
MBA avant coût de l'endettement et impôts	8 083	11 130
Variation du BFR	(7 079)	(1 333)
Impôts payés	1 668	(4 287)
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	2 672	5 510
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(966)	(1 579)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(1 043)	(170)
Dettes sur acquisitions d'immobilisations	118	106
Acquisitions d'actifs financiers sous forme d'avances consenties en comptes courants	(3 054)	(2 526)
Variation des autres prêts et avances consentis	(42 973)	(7 913)
Cession d'immobilisations incorporelles	184	172
Cession d'immobilisations corporelles	7	26
Dividendes reçus	8 001	7 862
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(39 725)	(4 021)
Actions propres et autres flux	(128)	(1 902)
Émission d'emprunts	48 300	35 990
Remboursement d'emprunts	(25 611)	(48 036)
Flux de financement sur dettes diverses (augmentation)	(1 956)	(2 176)
Flux de financement sur dettes diverses (diminution)	2 176	3 332
Variation des titres négociables à court terme	7 500	(13 500)
Comptes Courants	9 420	28 181
Dividendes versés	(3 667)	(3 097)
Intérêts payés	(3 255)	(3 329)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	32 780	(4 537)
Trésorerie à l'ouverture	56 731	59 778
Trésorerie à la clôture	52 457	56 731
Variation de trésorerie	(4 273)	(3 047)

Annexes

1. FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

1.1. Couverture de taux

Dans le cadre de la couverture du RCF, LNA Santé a mis en place des couvertures de taux à hauteur de 20 millions d'euros (cap à hauteur de 15 millions d'euros et 5 millions en swap).

LNA Santé, en fonction des opportunités de marché, pourrait être amenée à compléter cette couverture sur l'exercice 2020.

1.2. Agrandissement de bureaux - Siège social Vertou

Les travaux de l'extension des bureaux ont été livrés en avril 2019. Cette extension, sur 2 600 m² de surface de plancher, a permis de passer de 200 à 325 postes, en prévision des développements futurs.

1.3. Déménagement bureaux parisiens

L'établissement secondaire a déménagé courant 2019 et se situe désormais au 47 rue de Montparnasse à Paris (14).

2. RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

2.1. Principes généraux

Les comptes annuels ont été établis en conformité avec le règlement de l'Autorité des Normes Comptables N° 2016-07 du 4 novembre 2016 relatif au Plan comptable général.

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base : continuité, permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre, indépendance des exercices.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

2.2. Présentation des comptes annuels et méthodes d'évaluation retenues.

Les principales méthodes comptables utilisées sont les suivantes :

2.2.1 Immobilisations incorporelles

Les logiciels sont amortis dès leur date de mise en service, en mode linéaire sur une durée d'un an, à l'exception de l'ERP amorti sur une durée de 5 ans.

LNA Santé comptabilise les frais de développement internes liés à l'implantation d'un système informatique intégré en immobilisations incorporelles puisque la Société peut démontrer :

- ◆ la faisabilité technique nécessaire à l'achèvement de l'immobilisation incorporelle en vue de sa mise en service ;
- ◆ sa capacité à utiliser l'immobilisation incorporelle ;
- ◆ son intention et sa capacité financière et technique de mener le projet de développement à son terme ;

- ◆ qu'il est probable que les avantages économiques futurs attribuables aux dépenses de développement iront à l'entreprise ;

- ◆ la disponibilité de ressources techniques, financières et autres, appropriées pour achever le développement et utiliser l'immobilisation incorporelle ;

- ◆ et que le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable

Fiscalement, les licences liées à l'ERP sont amorties sur un an et les coûts de développement sont comptabilisés en amortissements dérogatoires.

2.2.2. Immobilisations corporelles

Les règlements relatifs à la définition, l'évaluation, la comptabilisation et la dépréciation des actifs, ont été appliqués depuis le 1^{er} janvier 2005 dans la Société selon la méthode rétrospective.

Dans le cadre de l'application de ces règlements, les règles mises en place au cours de l'exercice 2005 perdurent à savoir :

- ◆ les immobilisations acquises font l'objet de décomposition dès lors que celle-ci s'avère significative. En revanche, les actifs dont les éléments constitutifs sont exploités de façon indissociable ne sont pas décomposés et donnent lieu à un seul plan d'amortissement ;
- ◆ les amortissements sont calculés selon la durée d'utilisation des biens et des composants lorsqu'ils sont dissociés.

Au titre de l'exercice 2019, aucun changement de plan d'amortissement n'a été constaté, de même la Société n'a procédé à aucune reconsidération des décompositions effectuées en 2005.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés selon le mode linéaire en fonction des durées probables d'utilisation à savoir :

- ◆ installations techniques : 5 ans/10 ans ;
- ◆ matériel de transport : 1 an ;
- ◆ installations générales : 10 ans ;
- ◆ matériel de bureau et informatique : 4 ans/5 ans ;
- ◆ mobilier : 10 ans.

2.2.3. Participations, titres immobilisés et créances rattachées.

Les titres de participation sont comptabilisés à leur date d'entrée au prix d'acquisition ou à la valeur d'apport. Les frais d'acquisition sont enregistrés en charges et retraités fiscalement sur une durée de cinq ans.

Les autres immobilisations financières intègrent les malis de fusion affectés à des titres de participations.

Lorsque la valeur brute comptable des titres et des malis de fusion qui leur sont affectés, est supérieure à leur valeur d'utilité, laquelle est déterminée sur la base de ce que la Société accepterait de décaisser pour les obtenir, une dépréciation est constituée à hauteur de la différence.

La valeur d'utilité des titres de participation est appréciée par la direction générale du Groupe, sur la base des capitaux propres de la Société détenue à la clôture de l'exercice, corrigés en tenant compte des prévisions de résultats et/ou du prix de vente de

l'activité exploitée, par recours préférentiel à la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés, complétée en cas de besoin par l'approche de valeur de marché.

Le cas échéant, les créances rattachées font également l'objet d'une dépréciation.

Au 31 décembre 2019, LNA Santé a comptabilisé une dépréciation sur titres à hauteur de 0,78 million d'euros ce qui porte le montant total des provisions pour dépréciation des titres à 8,8 millions d'euros. Elle a également procédé à la comptabilisation d'une dépréciation des comptes courants pour un montant de 1,67 million d'euros et d'une reprise de dépréciation des comptes courants pour un montant de 4,19 millions d'euros, portant le montant total à 12,07 millions d'euros.

2.2.4. Créances

Les créances sont évaluées à leur valeur nominale. Les créances sont, le cas échéant, dépréciées lorsque la valeur estimée d'inventaire est inférieure à la valeur nominale.

Une provision pour dépréciation des créances clients douteuses est constituée lorsqu'il existe un indicateur objectif de l'incapacité de la Société à recouvrer l'intégralité des montants dus dans les conditions initialement prévues lors de la transaction.

L'ancienneté des créances et un défaut de paiement au terme habituel du débiteur constituent des indicateurs de dépréciation d'une créance.

2.2.5. Actions propres

LNA Santé comptabilise les actions propres en valeur mobilière de placement à leur coût d'acquisition.

Les produits et les charges générées par les achats et ventes d'actions sont enregistrés en résultat financier.

Le nombre de titres détenus par la société LNA Santé s'élève à 55 348 actions, d'une valeur nominale de 47,39 euros, et valorisées à 2 623 163 euros.

Une reprise pour dépréciation des actions propres a été constatée à hauteur de 104 milliers d'euros.

2.2.6. Provisions

Pour risques

La Société constate une provision lorsqu'il existe une obligation vis-à-vis d'un tiers, que la perte ou le passif en découlant est probable et qu'elle peut être raisonnablement évaluée. Au cas où cette perte ou ce passif n'est ni probable ni ne peut être raisonnablement évalué mais demeure possible, la Société fait état d'un passif éventuel dans ses engagements.

Les provisions pour litiges sociaux sont évaluées par la direction des ressources humaines en fonction des risques encourus par la Société et de l'état d'avancement des procédures en cours.

Réglémentées

Il s'agit de l'amortissement dérogatoire lié à l'ensemble des projets informatiques. La durée d'amortissement fiscal pratiquée est d'un an.

2.2.7. Dettes financières

Les emprunts et dettes financières sont comptabilisés à leur valeur nominale.

Les coûts d'émissions d'obligations et d'emprunts sont comptabilisés en charges externes puis étalés sur la durée de l'obligation en charges à répartir.

Titres négociables à court terme (NEU CP)

Les titres négociables à court terme sont émis par LNA Santé auprès de cinq agents placeurs, en fonction des demandes d'investisseurs sur le marché monétaire, pour des durées variables (entre 1 et 12 mois).

La rémunération est basée sur la base d'un taux Euribor et d'une marge liée à la maturité du placement.

Les titres négociables ont pour objectif le financement des encours de travaux et actifs immobiliers destinés à être cédés.

L'émission totale ne peut excéder 120 millions d'euros correspondant au plafond enregistré auprès de la Banque de France.

Au 31 décembre 2019, l'encours était de 114 millions d'euros

Crédit syndiqué

Le crédit syndiqué finance les opérations d'acquisitions et couvre le programme d'émission de NEU CP contre le risque de liquidité.

Il consiste en un engagement signé avec 10 partenaires bancaires portant depuis janvier 2018 sur une enveloppe de 200 millions d'euros, répartie entre eux.

La date d'échéance du crédit syndiqué a été prorogée d'un an en décembre 2019 et est désormais le 22 janvier 2025.

Les tirages sont effectués en fonction des besoins pour une durée déterminée (1 mois, 3 mois ou 6 mois).

Au 31 décembre 2019, l'encours était de 68 millions d'euros

Dettes obligataire Euro PP

Il s'agit d'une souche de 51,2 millions d'euros, au format non coté Euro PP à échéance le 31 juillet 2022 et au taux de 3,686 %, qui finance les autorisations d'exploiter des établissements une fois restructurés.

2.2.8. Instruments financiers dérivés

Pour couvrir le risque de taux d'intérêt lié à sa dette financière à taux variable, LNA Santé utilise des instruments financiers dérivés d'échange de taux d'intérêt (swaps et caps).

L'objectif de ces transactions est de transformer le taux variable de la dette en taux fixe et d'encadrer le risque de taux en fonction des anticipations de leur évolution. Cette politique, suivie de manière dynamique, peut donner lieu, en cours d'exercice, en fonction de l'évolution des taux de marchés, à des ajustements dans les positions de couverture.

La Société applique le règlement n°2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture.

Les dérivés de taux qui sont qualifiés de couverture sont enregistrés prorata temporis sur la durée des contrats, sans effet sur la valeur nominale de la dette financière dont le taux est couvert.

Les dérivés de taux qui ne sont pas qualifiés de couverture (positions ouvertes isolées) sont réévalués à leur valeur de marché à la date de clôture et figurent au bilan. Les gains non réalisés résultant de cette réévaluation sont différés et les pertes latentes font l'objet d'une provision pour risque à due concurrence.

Les instruments dérivés de taux de la Société s'analysent ainsi :

En milliers euros	Montant couvert au 31/12/2019	Échéancier			Valeur de marché au 31/12/2019
		À 1 an au plus	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	
Dérivés qualifiés de couverture	33 019	17 402	6 938	8 679	(551)
Positions ouvertes isolées	88 365	47 003	15 041	26 321	(1 471)
DÉRIVÉS DE TAUX	121 384	64 405	21 979	35 000	(2 023)

Au 31 décembre 2019, la provision pour risques s'élève à 1 471 milliers d'euros.

2.2.9. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires correspond à la facturation des mandats de gestion et de redevance de marque aux sociétés d'exploitation, de mandats d'assistance technique immobilière et également de facturation de frais et de locations immobilières.

2.2.10. Résultat financier

La Société détient les titres de sociétés en nom collectif ayant pour objet principalement de la promotion immobilière. Les résultats de ces sociétés sont comptabilisés en résultat financier sur le même exercice que celui de constatation des produits et des charges d'activité immobilière.

2.2.11. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel comprend les produits et charges résultant d'opérations ou d'événements clairement distincts des activités ordinaires de la Société et qui ne sont pas, de fait, censés se reproduire de manière fréquente ou régulière.

Le résultat exceptionnel de la période intègre la dépréciation des comptes courants pour un montant de 1 671 498 euros.

2.2.12. Impôt société et intégration fiscale

La société LNA Santé est la société mère d'un périmètre de 37 sociétés membres au 31 décembre 2019. À ce titre chaque société membre comptabilise l'impôt société selon les règles de droit commun telles qu'elles s'appliqueraient en l'absence d'intégration.

À la clôture d'un exercice, la société membre dont le résultat fiscal serait déficitaire ne serait titulaire à raison de cette situation d'aucune créance sur la société LNA Santé. En revanche, la société LNA Santé comptabilise une créance d'impôt liée à ces déficits. Au 31 décembre 2019, la créance de la société LNA Santé à l'égard des membres s'élève à 6 095 363 euros.

Les économies d'impôt réalisées par le Groupe, non liées aux déficits et aux moins-values, restent acquises à la société LNA Santé.

L'impôt sur les sociétés s'élève à 533 457 euros et se répartit ainsi :

- ◆ en propre : un crédit d'impôt de 203 926 euros (32 633 euros de crédit d'impôt famille et 110 886 euros de crédit d'impôt mécénat, crédit impôt recherche 60 407 euros) ;
- ◆ dans le groupe fiscal : charges d'impôt de 1 508 011 euros ;
- ◆ la contribution additionnelle à l'impôt sur les sociétés de 95 781 euros ;
- ◆ produit d'impôt société lié à la fusion (866 409 euros).

3. AUTRES INFORMATIONS

3.1. Engagements de retraite

Les engagements de la Société en matière d'indemnités de départ à la retraite de ses salariés sont mentionnés en engagements financiers donnés.

L'évaluation des engagements de départ à la retraite s'effectue de façon prospective sur la base des hypothèses suivantes :

Indicateurs	31/12/2019	31/12/2018
Taux d'actualisation	0,67 %	1,62 %
Évolution des salaires	5 %	5 %
Table de mortalité	INSEE 2018	INSEE 2017
Age de départ	65 ans	65 ans
Taux de charges sociales	50 %	50 %
Modalités de départ	Volontaire	Volontaire

3.2. Attribution gratuites d'actions

Suite à l'assemblée générale mixte en date du 22 juin 2016, le conseil d'administration a décidé, lors de la séance du 13 décembre 2017, de la mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions « Plan 2017-2020 », au profit de trois dirigeants mandataires sociaux. Ce plan prévoit l'attribution d'un total de 40 500 actions gratuites existantes ou à émettre.

La provision pour risque s'élève, au 31 décembre 2019, à 538 milliers d'euros.

3.3. Consolidation

La société anonyme LNA Santé est une entreprise domiciliée en France dont le siège social est situé à Vertou (44) au 7 boulevard Auguste Priou et inscrite au RCS sous le numéro 388 359 531. La société LNA Santé SA est la société mère consolidante du Groupe LNA Santé. Les états financiers consolidés du Groupe sont disponibles et consultables sur le site internet : <http://www.lna-sante.com>

3.4. Crédit Impôt Recherche

La société LNA Santé a comptabilisé un Crédit Impôt Recherche sur l'exercice 2019 pour un montant de 60 407 euros.

Les projets valorisés portent sur :

- ◆ l'amélioration de la prise en charge du patient en HAD ;
- ◆ l'amélioration de la prise en charge thérapeutique du patient SSR ;
- ◆ l'amélioration de la prise en charge thérapeutique en EHPAD ;
- ◆ l'amélioration de la qualité de vie du résident/patient.

4. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

COVID-19

Les mesures de contraintes et de sûretés sanitaires décidées par les autorités publiques dans le cadre de la lutte contre la propagation du COVID-19 emportent pour le tissu économique des conséquences, notamment financières, d'une ampleur inédite.

Nul ne pouvait prévoir ou anticiper la survenance d'un tel phénomène. Dès lors, les conséquences qui en découlent sur la situation financière des entreprises sont difficilement prévisibles, compte tenu des incertitudes pesant sur la durée et les conditions d'application des mesures de restrictions en cours mais également des modalités de reprise de l'activité post-crise dans les différentes zones concernées.

Par ailleurs, concernant le Groupe LNA Santé, du fait de la limitation de circulation des personnes en prévention de la propagation du virus, certains services peuvent devoir être mis à l'arrêt, ce qui peut avoir des conséquences en chaîne sur d'autres approvisionnements à court ou moyen terme. De même, si certains services n'étaient plus rendus par nos principaux prestataires, cela pourrait conduire au ralentissement ou à l'arrêt de certaines activités ou segments d'activité.

Compte tenu de la date de ces événements, sans lien direct prépondérant avec la situation à la clôture de l'exercice 2019, nous avons établi les comptes sur la base des informations disponibles à la date d'arrêtés sans prendre en compte, dans la valorisation de nos actifs et passifs, les incidences potentielles et non quantifiables liées à ces événements.

Toutefois, compte tenu du contexte décrit ci avant, il se peut que des effets négatifs, à court ou moyen terme, puissent affecter notre activité et notre trésorerie au titre de l'exercice 2020, sans remettre en question la perspective même de continuité d'exploitation.

À ce titre, il est fait mention au chapitre 4.4.1 Perspectives du Groupe des impacts constatés de la crise sanitaire COVID-19 sur les activités du Groupe, étant précisé qu'une réévaluation pourra intervenir en fonction de la durée, de l'ampleur et des effets de la crise, à la lumière notamment des différents mécanismes de soutien mis en œuvre par les pouvoirs publics et les autorités de santé en réponse à l'urgence d'une situation sanitaire fortement évolutive.

Principaux postes du bilan et de compte de résultat

IMMOBILISATIONS

En euros	31/12/2018	Acquisitions	Virements de poste à poste et corrections +/-	Cessions	31/12/2019
Autres postes d'immobilisation incorporelles	7 779 476	965 708		206 647	8 538 536
Immobilisations incorporelles	7 779 476	965 708		206 647	8 538 536
Installations générales et agencements	336 829	229 441			566 270
Installations techniques, matériels et outillages	47 322	25 572			72 894
Matériel de transport	32 380	5 568		6 129	31 819
Matériel de bureau et informatique, mobilier	2 133 696	782 312		2 200	2 913 808
Immobilisations corporelles	2 550 227	1 042 893		8 329	3 584 791
Autres participations	283 550 426	73 202 372	4 807 346	29 099 223	332 460 921
Prêt et autres immobilisations financières	19 254 813	224 008		103 178	19 375 642
Immobilisations financières	302 805 239	73 426 380	4 807 346	29 202 401	351 836 564
TOTAL	313 134 942	75 434 981	4 807 346	29 417 377	363 959 891

ÉTAT DES AMORTISSEMENTS

En euros	31/12/2018	Dotations	Diminutions ou reprises	31/12/2019
Autres immobilisations incorporelles	5 020 902	649 267	19 284	5 650 884
Immobilisations incorporelles	5 020 902	649 267	19 284	5 650 884
Installations générales et agencements	160 987	48 866		209 853
Installations techniques, matériels et outillages	23 777	10 695		34 472
Matériel de transport	19 004	16 055	4 765	30 294
Matériel de bureau informatique, mobilier	1 323 760	299 601	2 200	1 621 161
Immobilisations corporelles	1 527 528	375 215	6 964	1 895 779
TOTAL	6 548 429	1 024 482	26 248	7 546 663

CHARGES À RÉPARTIR

En euros	31/12/2018	Augmentations	Dotations	31/12/2019
Frais d'émission d'emprunts à étaler	2 079 922	150 000	19 284	5 650 884
TOTAL	2 079 922	150 000	436 511	1 793 411

PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS

En euros	31/12/2018	Dotations	Reprises	31/12/2019
Amortissements dérogatoires	1 159 467	290 574	145 293	1 304 748
Provisions réglementées	1 159 467	290 574	145 293	1 304 748
Provisions pour litiges sociaux	80 945	30 000	80 945	30 000
TOTAL	1 436 195	684 415	80 945	2 039 665
Dépréciations titres de participations	8 020 041	780 000		8 800 041
Autres dépréciations	14 897 082	1 671 498	4 300 157	12 268 423
Dépréciations	22 917 123	2 451 498	4 300 157	21 068 464
TOTAL	25 512 785	3 426 487	4 526 395	24 412 876

La reprise de la provision pour risques correspond à une provision utilisée.

ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES

Les créances détenues par la Société s'élèvent à 308 498 127 euros en valeur brute au 31/12/2019 et elles se décomposent comme suit :

En euros	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an
Actif immobilisé	159 473 914	13 852 338	145 621 576
Créances rattachées à des participations	140 098 271	13 628 543	126 469 728
Prêts	3 011	3 011	
Autres immobilisations financières	19 372 632	220 784	19 151 848
Actif circulant	149 024 213	147 842 013	1 182 200
Clients	11 302 448	11 302 448	
Personnel et comptes rattachés	6 854	6 854	
Organismes sociaux	797	797	
État : impôts et taxes diverses	599 422	599 422	
Groupe et associés	134 541 621	134 541 621	
Débiteurs divers	1 968 865	786 665	1 182 200
Charges constatées d'avance	604 206	604 206	
TOTAL	308 498 127	161 694 351	146 803 776
Montants des prêts accordés en cours d'exercice	6 000		
Montant des remboursements obtenus en cours d'exercice	3 178		

ÉTATS DES ÉCHÉANCES DES DETTES

En euros	Montant brut	Moins d'1 an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Autres emprunts obligataires	52 001 427	801 427	51 200 000	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit :				
• à 1 an maximum à l'origine	2 461 741	2 461 741		
• à plus d'1 an à l'origine	107 391 465	25 974 829	27 263 265	54 153 372
Emprunts et dettes financières divers	114 715 662	114 715 662		
Fournisseurs et comptes rattachés	5 286 017	5 286 017		
Personnel et comptes rattachés	1 457 611	1 457 611		
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	1 655 397	1 655 397		
État et autres collectivités publiques :				
Impôts sur les bénéfices	2 732 449	2 732 449		
Taxe sur la valeur ajoutée	1 696 321	1 696 321		
Autres impôts et comptes rattachés	206 558	206 558		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	224 296	224 296		
Groupe et associés	73 463 354	73 463 354		
Autres dettes	6 218 823	820 212	5 398 610	
TOTAL	369 511 121	231 495 874	83 861 875	54 153 372
Emprunts souscrits en cours d'exercice	81 600 000			
Emprunts remboursés en cours d'exercice	51 411 231			

CHARGES À PAYER

Le montant des charges à payer inclus dans les postes suivants du bilan s'élève à :

En euros	31/12/2019	31/12/2018	Variation
Emprunts et dettes financières	806 670	808 268	(1 598)
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 818 500	995 932	822 568
Autres dettes	52 702	18 612	34 090
Dettes fiscales et sociales	2 269 711	2 351 759	(82 048)
Intérêts courus sur découvert	178 746	493 207	(314 460)
Intérêts courus sur compte courant Groupe	140 753	74 102	66 651
TOTAL	5 267 082	4 741 880	525 203

PRODUITS À RECEVOIR

Le montant des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan s'élève à :

En euros	31/12/2019	31/12/2018	Variation
Intérêts courus sur créances	180 860	286 005	(105 145)
Clients - Factures à établir	101 457	290 120	(188 663)
État - produits à recevoir		194 458	(194 458)
Autres créances	17 026	3 005	14 021
Intérêts courus sur compte courant	425 253	243 490	181 763
Intérêts courus sur CAT, compte rémunéré, retenue de garantie	79 783	138 408	(58 625)
TOTAL	804 379	1 155 486	(351 107)

CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE

Le montant des charges constatées d'avance inclus dans les postes suivants du bilan s'élève à :

En euros	31/12/2019	31/12/2018	Variation
Sous-traitance	1 354	2 585	(1 231)
Hébergement informatique	176 411	145 623	30 788
Assurance	1 377		1 377
Maintenance	230 564	227 300	3 264
Documentation	1 594	14 519	(12 926)
Publicité - Marketing	31 321	88 124	(56 803)
Honoraires	31 760		31 760
Frais de recrutement	18 010	16 880	1 130
Séminaires	65 000	45 000	20 000
Frais de déplacements - réception		2 370	(2 370)
Commission et frais sur emprunts		749	(749)
Intérêts sur autres dettes (Titres négociables à court terme)	46 815	50 590	(3 775)
TOTAL	604 206	593 740	10 466

COMPOSITION DU CAPITAL SOCIAL

Catégories de titres	Nombre de titres à l'ouverture de l'exercice	Variation de l'exercice	Nombre de titres à la clôture de l'exercice
Actions ordinaires	5 167 586	(8 925)	5 158 661
Actions sans droit de vote	54 738	610	55 348
Actions à droit de vote double	4 483 613	8 315	4 491 928
Nombre d'actions total	9 705 937		9 705 937

Valeur nominale en euros de l'action : 2,00.

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

En euros

Situation à l'ouverture de l'exercice		Solde
Capitaux propres avant distributions sur résultats antérieurs		165 710 679
Distributions sur résultats antérieurs		(3 667 019)
Capitaux propres après distributions sur résultats antérieurs		162 043 660
Variations en cours d'exercice		En moins
Variations des provisions réglementées	145 293	290 574
Résultat de l'exercice		10 083 139
SOLDE		10 228 420
Situation à la clôture de l'exercice		Solde
Capitaux propres avant répartition		172 272 080

Informations relatives au compte de résultat

VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2019 se ventile de la façon suivante :

En euros	Chiffre d'affaires			Total 31/12/2018	Var. %
	France	Export	Total 31/12/2019		
Mandats de gestion et redevances de marque	28 499 225	120 900	28 620 125	27 555 414	3,9 %
Contrats assistance maîtrise d'ouvrage	885 357		885 357	1 192 106	- 25,7 %
Locations immobilières	7 459 941		7 459 941	6 604 878	12,9 %
Produits divers	3 959 345	120 187	4 079 532	4 243 987	- 3,9 %
TOTAL	40 803 868	241 087	41 044 955	39 596 385	3,7 %

TRANSFERT DE CHARGES

En euros	31/12/2019	31/12/2018
Frais émission d'emprunts	150 000	1 102 743
Prévoyance salariés	74 841	36 255
Avantage en nature	89 802	84 674
Sinistres véhicules et mobiliers		15 582
Formations salariés - remboursement organisme de formation	15 960	2 411
TOTAL	330 602	1 241 665

RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier de l'exercice s'élève à 7 207 985 euros et s'analyse de la façon suivante :

En euros	31/12/2019	31/12/2018
Produits financiers	12 674 610	12 142 539
Dividendes	8 000 689	7 862 288
Revenus sur prêts intra-groupe	951 141	655 488
Produits financiers sur comptes courants	592 093	705 978
Autres intérêts et produits assimilés	355 149	282 117
Résultat (produits) des foncières	2 671 270	2 636 668
Reprises sur provisions pour dépréciations des titres	104 268	
Charges financières	5 466 625	4 845 456
Intérêts sur dettes bancaires et autres dettes	2 619 144	2 764 674
Charges financières sur prêts intra-groupe		626
Charges financières sur comptes courants	185 467	127 561
Charges nettes sur instruments financiers	742 969	670 723
Résultat (charges) des foncières	717 657	460 401
Autres charges financières	3 087	70 698
Dotations aux provisions pour risques et charges financières	318 300	303 800
Dotations aux provisions dépréciation valeurs mobilières de placement		146 973
Provisions pour dépréciation de titres	780 000	300 000
RÉSULTAT FINANCIER	7 207 985	7 297 083

RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel de l'exercice de 684 428 euros s'analyse de la façon suivante :

En euros	31/12/2019	31/12/2018
Produits exceptionnels	4 569 232	3 357 300
Cessions immobilisations incorporelles	184 167	172 482
Cessions immobilisations corporelles	7 000	26 100
Cessions immobilisations financières		2 539 020
Autres produits exceptionnels		4 299
Reprises amortissements dérogatoires	145 293	176 814
Reprises dépréciations exceptionnelles	4 195 890	
Transfert produits exceptionnels	1 011	379 175
Produits exceptionnels sur opération de gestion	35 871	59 410
Charges exceptionnelles	3 884 804	26 853 369
VNC immobilisations incorporelles	187 363	189 335
VNC immobilisations corporelles	1 364	11 862
VNC immobilisations financières	1 732 125	11 346 618
Amendes et pénalités	1 880	
Dotations amortissements dérogatoires	290 574	335 409
Malis rachat actions propres		379 175
Dotations dépréciation compte courant	1 671 498	14 590 970
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	684 428	(23 496 069)

RÉPARTITION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

En euros	Résultat avant impôt 2019	Impôt dû	Résultat net après impôt
Résultat courant	10 166 145	377 708	9 788 437
Résultat exceptionnel à court terme	684 428	212 756	471 672
Participation des salariés	(233 977)	(57 007)	(176 970)
RÉSULTAT COMPTABLE	10 616 596	533 457	10 083 139

SITUATION FISCALE DIFFÉRÉE ET LATENTE

En euros	31/12/2019	31/12/2018
Impôt dû sur :		
• Provisions réglementaires :		
• Amortissements dérogatoires	343 194	386 488
Total accroissements	343 194	386 488
Impôt payé d'avance sur :		
Charges non déductibles temporairement (à déduire l'année suivante) :		
• Participation des salariés	43 874	30 482
• Autres	7 115	10 822
À déduire ultérieurement :		
• Autres		5 263
Total allègements	50 989	46 567
SITUATION FISCALE DIFFÉRÉE NETTE	292 205	339 921
Impôt dû sur :		
• Plus-values différées	(23 606)	
• Charges à répartir	51 060	
SITUATION FISCALE LATENTE NETTE	27 454	0

Informations diverses

ETP MOYEN DU PERSONNEL SALARIÉ

En 2019, l'ETP moyen du personnel s'analyse comme suit :

Effectifs	31/12/2019	31/12/2018
Vertou - Boulevard Auguste Priou - Cadres	123	117
Vertou - Boulevard Auguste Priou - Agents de maîtrise	7	4
Vertou - Boulevard Auguste Priou - Techniciens	47	45
Vertou - Boulevard Auguste Priou - Employés	13	13
TOTAL	190	178

RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

En euros	Total dirigeants	Organes		
		Administration	Direction	Surveillance
Rémunérations allouées	539 563		539 563	

Liste des filiales et des participations

INFORMATIONS FINANCIÈRES				Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la Société et non encore remboursés	Dépréciation des comptes courants	Chiffre d'affaires HT du dernier exercice clos	Résultat du dernier exercice clos	Dividendes encaissés
	Capital	Capitaux Propres autres que le capital	Quote-Part du capital détenu	Brute	Nette					
FILIALES ET PARTICIPATIONS										
1 - Filiales (détenues à plus de 50 %)										
BIAGIS	7 500	239 138	100	7 500	7 500	0	0	343 431	44 449	0
LES OISEAUX	1 503 418	(100 659)	100	9 477 174	1 357 174	0	0	4 514 448	(390 093)	0
CLINIQUE DE BAZINCOURT	38 112	(1 943 009)	100	7 462 431	7 462 431	2 055 099	0	10 788 451	(289 178)	0
LNA RETRAITE	119 132 240	40 990 492	100	153 155 627	153 155 627	28 745 834	(210 054)	68 567 951	8 849 190	4 527 025
LNA ES	5 743 273	79 146 115	79	5 351 084	5 351 084	71 379 821	0	145 498 578	12 899 672	2 762 885
LNA BELGIQUE	480 000	(3 844 415)	100	479 900	479 900	13 390 967	(3 490 963)	1 133 067	(1 375 671)	0
FONCIÈRE GNA	7 700	1 077 116	100	7 700	7 700	9 870 826	0	3 375 648	204 777	0
REAL ESTATE	7 500	(775 892)	100	7 500	7 500	14 759 039	0	32 733	(775 892)	0
MF BANDOL 83	100	25 431	99	99	99	1 437 367	0	31 028	25 431	0
MÉDICA FONCIÈRE 83	7 700	(3 019)	99	19 312	19 312	6 616	0	6 616	(3 168)	0
MF YERRES 91	100	5 192	99	99	99	5 139	0	0	5 192	0
MF COURBEVOIE 92	100	0	99	99	99	780 153	0	0	0	0
MF TOULON 83	100	183 348	99	99	99	181 514	0	0	183 348	0
MF VINCENNES 94	100	0	99	99	99	2 838 000	0	0	0	0
MF MAINVILLIERS 28	100	(43 593)	99	99	99	2 501 160	0	8 462	(43 593)	0
MF AMIENS 80	100	(1 222)	99	99	99	2 573 434	0	0	(1 222)	0
MF CHATOU 78	100	(31 409)	99	99	99	80 010	0	9 392	(31 409)	0
MF IMR 93	100	339 263	99	99	99	335 871	0	359 415	339 263	0
MF MARTIGUES 13	100	0	99	99	99	1 793 496	0	0	0	0
MÉDICA SERRIS 77	100	15 111	99	99	99	548 518	0	15 631	15 111	0
MF VERTOU 44120	100	48 132	99	99	99	47 650	0	5 016 670	48 132	0
MÉDICA FONCIÈRE 06	7 500	202 650	99	7 425	7 425	202 897	0	339 314	204 947	0
MEDICA FONCIÈRE GARCHES 92	10 650	(9 735)	99	3 151	3 151	2 142	0	0	(9 687)	0
MÉDICA FONCIÈRE LA CELLE 78	100	2 147	99	99	99	12 980	0	0	2 147	0
MÉDICA FONCIÈRE BRETEUIL	100	85 655	99	99	99	98 617	0	88 333	85 655	0
MÉDICA FONCIÈRE LMB 41	100	(6 421)	99	99	99	93 613	0	0	(6 421)	0
MÉDICA FONCIÈRE D'ÉPINAY	1 046 400	20 246 201	100	9 711 761	9 711 761	0	0	97 923	741 407	313 920
MF 72 MONTHÉARD	100	(5 291)	99	99	99	0	0	0	(5 291)	0
MF VILLENAVE 33	100	(6 338)	99	99	99	12 011	0	2 067	(6 338)	0
MF ST-ROGATIEN 17	100	0	99	99	99	119 817	0	0	0	0
MF MONTLOUIS 37	100	(4 270)	99	99	99	21 021	0	0	(4 270)	0
MF BELZ 56	100	(7 341)	99	99	99	23 404	0	0	(7 341)	0
MF 11 NARBONNE	100	(7 124)	99	99	99	5 699 294	0	0	(7 124)	0
MF FALICONNIÈRE 061	100	(433 712)	99	99	99	0	0	0	(433 712)	0
MF 77 LA FERTÉ	100	(4 332)	99	99	99	10 080	0	0	(4 332)	0
MF BREST 29	100	0	99	99	99	0	0	0	0	0
MF THEIX 56	100	(54 683)	99	99	99	6 209 492	(4 725 136)	0	(54 683)	0
MF POITIERS 86	100	2 098	99	99	99	46 809	0	0	2 098	0
MF TOURS 37	100	(3 042)	99	99	99	196 730	0	0	(3 042)	0
MF NANTES 44	100	(2 669)	99	99	99	242 755	0	0	(2 669)	0
MRLB	1 000	902 787	100	3 749 683	3 749 683	27 528	0	354 906	103 511	0
MF TALENCE 33	100	40 608	99	99	99	40 201	0	0	40 608	0
MF ENNERY 95	100	(147)	99	99	99	0	0	34 538 997	(147)	0
MF LA SEYNE 83	100	(27 061)	99	99	99	1 268 146	0	0	(27 061)	0
MF LANDERNEAU 29	100	797 231	90	90	90	717 508	0	29 988 703	797 231	0
MF LQEB94	100	85 824	99	99	99	16 968 254	0	2 468 644	85 824	0
MF MEAUX 77	100	0	99	99	99	8 753 077	0	0	0	0
LNA SERVICES	7 700	291 960	51	3 927	3 927	0	0	2 068 367	112 425	45 161
LNA TRAVAUX	10 000	(183 599)	100	10 000	0	3 519 616	0	3 902 442	(110 467)	0
MF 49 LA PLESSE	100	(5 248)	99	99	99	11 182	0	0	(5 248)	0

INFORMATIONS FINANCIÈRES

FILIALES ET PARTICIPATIONS	Capital	Capitaux Propres autres que le capital	Quote-Part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la Société et non encore remboursés	Dépréciation des comptes courants	Chiffre d'affaires HT du dernier exercice clos	Résultat du dernier exercice clos	Dividendes encaissés
				Brute	Nette					
MF ST MAUR 94	100	(257)	99	99	99	360 356	0	522 954	(257)	0
MF MORET 77	100	0	99	99	99	1 061 000	0	0	0	0
MF ROSNY 93	100	(53 736)	99	99	99	2 576 099	0	0	(53 736)	0
FONCIÈRE SSR IMB	100	30 102	99	99	99	4 139 152	0	30 102	30 102	0
SCI DE LA PRINCESSE	1 000	(647 876)	99	164 041	0	845 757	(560 212)	0	(425 262)	0
MF VANNES 56	100	894 550	99	99	99	885 605	0	0	894 550	0
MF ACHÈRES 78	100	(10 000)	99	99	99	3 002 779	0	0	(10 000)	0
MF PESSAC 33	100	(2 701)	99	99	99	297 483	0	0	(2 701)	0
MF LATRESNE 33	100	11 089	99	99	99	10 978	0	0	11 089	0
IMMOBILIÈRE DE LA FONTENELLE	50 000	(257 927)	100	50 000	0	3 741 802	0	1 464 930	17 601	0
MF 44	100	(5 131)	99	99	99	69 337	0	0	(5 131)	0
MÉDICA FONCIÈRE MARSEILLE 131	100	(3 968)	99	99	99	10 450	0	0	(3 968)	0
GRIBOUILL'AGE	590 330	(523 434)	66	473 500	17 500	257 933	(257 933)	138 598	48 623	0
LNA ACHATS	1 000	1 173 327	100	1 000	1 000	160 000	0	4 630 639	344 833	200 000
2 - Filiales (détenues à moins de 50 %)										
LA CHÉZALIÈRE	230 198	871 096	20	266 249	266 249	506 857	0	5 145 502	511 318	94 984
LE CLOS CHAMPIROL	59 311	5 697 830	11	1 948 839	1 948 839	7 117 071	0	21 910 790	897 799	55 215

Parties liées

Les transactions et les soldes entre la Société et les parties liées sont détaillés ci-dessous :

En milliers d'euros	2019	2018
Charges		
Assistance technique et mandat de vente	10	10
Produits		
Mandat d'assistance gestion	4	4
Autres produits	4	4
Bilan		
Clients	4	1
Comptes courants	37	49

Engagements financiers

ENGAGEMENTS DONNÉS

En euros	Total	Au profit de	
		Filiales	Autres
Nantissement de titres	3 141 250		3 141 250
Cautions données sur montants initiaux des emprunts	21 643 879		21 643 879
Cautions données sur prêts promoteur	21 487 000		21 487 000
Cautions bancaires aux propriétaires immobiliers	1 678 249	1 678 249	
Cautions données aux propriétaires immobiliers pour le compte des filiales	9 716 983	9 716 983	
Cautions données aux banques pour le compte des filiales	2 251 592	2 251 592	
Engagements contractuels pour acquisition d'immobilisations incorporelles	194 788		194 788
Engagements contractuels pour acquisition d'immobilisations corporelles	10 747 950		10 747 950
Engagements contractuels pour acquisition d'immobilisations financières	950 000		950 000
Promesse de foncier	300 000		300 000
Redevances de crédit-bail	377 289		377 289
Intérêts sur emprunts	8 182 269		8 182 269
Engagements en matière de pension	1 382 716		1 382 716
TOTAL	82 053 965	13 646 824	68 407 141

ENGAGEMENTS REÇUS

En euros	Total	Au profit de	
		Filiales	Autres
Crédit <i>Corporate</i> - part RCF non utilisée	132 000 000		132 000 000
Cautions bancaires reçues au profit d'un tiers	300 000		300 000
	132 300 000		132 300 000

ENGAGEMENTS DE CRÉDIT-BAIL

En euros	Terrains	Constructions	Matériel outillage	Autres immobilisations	Total
Valeur d'origine				702 013	702 013
Amortissements					
Cumul exercices antérieurs				262 143	262 143
Exercice en cours				148 916	148 916
TOTAL				411 059	411 059
Valeur nette				290 954	290 954
Redevances payées					
Cumul exercices antérieurs				272 787	272 787
Exercice en cours				149 325	149 325
TOTAL				422 112	422 112
Redevances à payer					
À un an au plus				132 317	132 317
À plus d'un an et moins de 5 ans				151 867	151 867
À plus de cinq ans					
TOTAL				284 184	284 184
Valeur résiduelle				93 105	93 105
Montant pris en charge dans exercice			6 177	151 037	157 214

5.4. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2019

A l'assemblée générale des actionnaires de la société LNA SANTE,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société LNA SANTE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le conseil d'administration le 31 mars 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au COVID-19

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le point suivant exposé dans la note IV de l'annexe des comptes annuels concernant les événements postérieurs à la clôture relatifs aux conséquences de la crise sanitaire liée au COVID-19.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS - POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Evaluation des titres de participation et créances rattachées

Risque identifié :

Les titres de participation et créances rattachées, figurant au bilan au 31 décembre 2019 pour respectivement des montants nets de 184 et 140 millions d'euros, représentent deux des postes les plus importants du bilan.

Les titres de participation sont comptabilisés à leur date d'entrée au prix d'acquisition ou à la valeur d'apport, puis le cas échéant, dépréciés sur la base de leur valeur d'utilité représentant ce que la société accepterait de décaisser pour les obtenir si elle avait à les acquérir.

Comme indiqué dans la note 2.2.3 de l'annexe, la valeur d'utilité est appréciée par la Direction générale du groupe sur la base des capitaux propres à la clôture de l'exercice des entités concernées, corrigés en tenant compte des prévisions de résultats et/ou du prix de vente de l'activité exploitée, par recours préférentiel à la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés, complétée en cas de besoin par l'approche de valeur de marché en fonction de leurs perspectives de développement et de résultats.

Par ailleurs, les créances rattachées aux titres de participation peuvent également faire l'objet d'une dépréciation si, sur la base de ces analyses, leur caractère recouvrable était remis en cause.

L'estimation de la valeur d'utilité de ces titres et du caractère recouvrable des créances rattachées requiert l'exercice du jugement de la Direction en ce qui concerne les flux de trésorerie futurs, les hypothèses de croissance du chiffre d'affaires et le taux d'actualisation.

Du fait des incertitudes inhérentes à certains éléments et notamment à la probabilité de réalisation des prévisions, nous avons considéré que la correcte évaluation des titres de participation et des créances rattachées constituait un point clé de l'audit.

Travaux des commissaires aux comptes

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement à :

- ◆ prendre connaissance des méthodes mises en place par la Direction pour déterminer la valeur d'utilité des titres de participation ;
- ◆ vérifier que les capitaux propres retenus concordent avec les comptes des entités qui, par ailleurs, ont fait l'objet d'un audit ou de procédures analytiques ;
- ◆ comparer les prévisions retenues pour des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes afin d'apprécier la réalisation des objectifs passés ;
- ◆ examiner les flux futurs de trésorerie retenus par la Direction, au regard des données budgétaires, des résultats historiques ainsi que du contexte économique et financier dans lequel s'inscrit le groupe ;
- ◆ analyser et apprécier le taux d'actualisation retenu par la Direction en nous assurant de la pertinence des différents paramètres qui le constituent ;

Au-delà de l'appréciation des valeurs d'utilité des titres de participation, nos travaux ont consisté également à apprécier le caractère recouvrable des créances rattachées au regard des analyses effectuées sur les titres de participation.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêtés des comptes relatifs aux effets de la crise liée au COVID-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnés à l'article d.441-4 du code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration, sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société LNA SANTE par l'assemblée générale du 23 juin 2010 pour le cabinet IN EXTENSO AUDIT et du 03 Mars 2008 pour le cabinet EXPERTISE AUDIT ADVISORY.

Au 31 décembre 2019, le cabinet IN EXTENSO AUDIT était dans la 10^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet EXPERTISE AUDIT ADVISORY dans la 13^{ème} année, dont respectivement 10 et 13 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- ◆ il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- ◆ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ◆ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- ◆ il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- ◆ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à BORDEAUX et à NANTES

Le 29 avril 2020

Les Commissaires aux Comptes

EXPERTISE AUDIT ADVISORY

Christophe ROUSSELI

IN EXTENSO AUDIT

Françoise GRIMAUD PORCHER



Informations sur la Société et son capital

6

6.1. Informations sur la Société	256	6.4. Principaux actionnaires	264
6.1.1. Raison sociale et nom commercial de la Société	256	6.4.1. Répartition du capital et des droits de vote	264
6.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement de la Société	256	6.4.2. Actionnaires significatifs non représentés au conseil d'administration	264
6.1.3. Date de constitution et durée	256	6.4.3. Droits de vote des principaux actionnaires	265
6.1.4. Siège social de la Société, forme juridique, législation régissant ses activités	256	6.4.4. Contrôle du Groupe	265
6.2. Actes constitutifs et statuts	257	6.4.5. Accords pouvant entraîner un changement de contrôle	266
6.2.1. Objet social (article 3 des statuts)	257	6.4.6. État de nantissement des actions	266
6.2.2. Dispositions statutaires ou autres relatives aux membres des organes d'administration et de direction	257	6.5. Participations et options de souscription ou d'achat d'actions détenues par les dirigeants et certains salariés du Groupe	267
6.2.3. Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions de la Société	260	6.5.1. Participations et stock-options des administrateurs et dirigeants	267
6.2.4. Dispositions permettant de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle	260	6.5.2. Participation des salariés dans le capital du Groupe	267
6.3. Informations sur le capital social	261	6.6. Politique de distribution des dividendes	268
6.3.1. Montant et évolution du capital social	261	6.7. Principales opérations avec les apparentés	269
6.3.2. Capital autorisé non émis en totalité	261	6.7.1. Informations financières relatives aux parties liées	269
6.3.3. Capital potentiel	261	6.7.2. Informations complémentaires	269
6.3.4. Titres non représentatifs du capital	261	6.8. Organigramme	271
6.3.5. Opérations de la Société sur ses propres actions (programme de rachat de titres – article L. 225-211 du Code de commerce)	262		
6.3.6. Valeurs mobilières complexes	263		
6.3.7. Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libérée, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	263		
6.3.8. Options ou accords portant sur le capital de la Société	263		

6.1. INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ

6.1.1. Raison sociale et nom commercial de la Société

La dénomination sociale de la Société est « LNA Santé ».

6.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement de la Société

La Société est enregistrée sous le numéro 388 359 531 RCS NANTES.
Son identifiant d'entité juridique (LEI) est 969500FULTKJYIRIAT87.

6.1.3. Date de constitution et durée

La Société a été constituée sous la forme d'une société anonyme à conseil d'administration en septembre 1992 pour une durée de 99 années venant à expiration le 1^{er} septembre 2091.

6.1.4. Siège social de la Société, forme juridique, législation régissant ses activités

La Société est une société anonyme à conseil d'administration de droit français. Son fonctionnement, sa gestion et son administration sont principalement soumis aux dispositions des articles L. 225-1 et suivants du Code de commerce.

Le siège social de la Société est situé 7 boulevard Auguste Priou à Vertou (44120).

Le numéro de téléphone de la Société est le 02 40 16 01 61 et l'adresse du site web est www.lna-sante.com.

Les informations figurant sur le site web ne font pas partie du document d'enregistrement universel, sauf si ces informations sont incorporées par référence dans le prospectus.

6.2. ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS

6.2.1. Objet social (article 3 des statuts)

La Société a pour objet la gestion et l'exploitation de maisons de retraite ou résidences médicalisées pour personnes valides, semi-dépendantes ou dépendantes, de cliniques de soins de suite ou de centres de rééducation, de centres pour handicapés et handicapés vieillissants, de services à la personne en général.

Pour réaliser l'objet social ainsi défini, la Société peut :

- ◆ créer, acquérir, vendre, échanger, prendre ou donner à bail, avec ou sans promesse de vente, gérer et exploiter, directement ou indirectement, tous établissements industriels et commerciaux, toutes usines, tous chantiers et locaux quelconques, tous objets mobiliers et matériel ;

- ◆ obtenir et acquérir tous brevets, licences, procédés et marques de fabrique, les exploiter, céder ou apporter, concéder toutes licences d'exploitation dans tous pays ;
- ◆ généralement, faire toutes opérations commerciales, pour son compte ou pour le compte de tiers, soit seule, soit en association, participation ou société, comme encore au sein d'un groupement d'intérêt économique, avec toutes autres sociétés ou personnes et réaliser directement ou indirectement, en France et à l'étranger, sous quelque forme que ce soit, les opérations rentrant dans son objet.

Elle peut prendre, sous toutes formes, tous intérêts et participations dans toutes sociétés ou entreprises, françaises ou étrangères, ayant un objet similaire ou de nature à développer ses propres affaires.

6.2.2. Dispositions statutaires ou autres relatives aux membres des organes d'administration et de direction

6.2.2.1. COMPOSITION – PRÉSIDENTE (EXTRAITS DE L'ARTICLE 11.1 ET 11.2 DES STATUTS)

La Société est administrée par un conseil composé de personnes physiques ou morales dont le nombre est fixé par l'assemblée générale ordinaire dans les limites prévues par la loi.

Toute personne morale doit, lors de sa nomination, désigner une personne physique en qualité de représentant permanent au conseil d'administration. La durée du mandat du représentant permanent est la même que celle de l'administrateur personne morale qu'il représente. Lorsque la personne morale révoque son représentant permanent, elle doit aussitôt pourvoir à son remplacement. Les mêmes dispositions s'appliquent en cas de décès ou de démission du représentant permanent.

La durée des fonctions des administrateurs est de six années, l'année étant la période qui sépare deux assemblées générales ordinaires annuelles consécutives. Le mandat d'un administrateur prend fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat dudit administrateur.

Les administrateurs sont toujours rééligibles ; ils peuvent être révoqués à tout moment par décision de l'assemblée générale des actionnaires.

En cas de vacance par décès ou par démission d'un ou plusieurs sièges d'administrateurs, le conseil d'administration peut, entre deux assemblées générales, procéder à des nominations à titre provisoire.

Les nominations effectuées par le conseil en vertu de l'alinéa ci-dessus sont soumises à la ratification de la plus proche assemblée générale ordinaire. (...)

Tout administrateur nommé en remplacement d'un autre administrateur dont le mandat n'est pas expiré ne demeure en fonction que pendant la durée du mandat de son prédécesseur restant à courir.

Un salarié de la Société peut être nommé administrateur. Son contrat de travail doit toutefois correspondre à un emploi effectif. Il ne perd pas, dans ce cas, le bénéfice de son contrat de travail.

Le nombre des administrateurs qui sont liés à la Société par un contrat de travail ne peut excéder le tiers des administrateurs en fonction.

Le nombre des administrateurs âgés de plus de 70 ans ne peut excéder le tiers des administrateurs en fonction. Lorsque cette limite vient à être dépassée en cours de mandat, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires la plus proche.

(...)

Outre les administrateurs dont le nombre et le mode de désignation sont prévus par les dispositions de l'article L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce, dès lors que la Société répond aux critères fixés au I de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, le conseil d'administration comprend un ou deux administrateurs représentant les salariés, conformément aux dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.

Le ou les administrateurs représentant les salariés sont désignés, conformément aux dispositions du III, 2° de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, par le comité d'entreprise de l'UES ou par toute instance représentative du personnel qui le remplacerait.

Le nombre d'administrateur représentant les salariés est égal à deux lorsque le nombre d'administrateurs nommés conformément aux dispositions de l'article L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce est supérieur à douze, le jour de la désignation des administrateurs représentant les salariés, et égal à un lorsque le nombre d'administrateurs nommés conformément aux dispositions de l'article L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce est égal ou inférieur à douze.

Si le nombre d'administrateurs mentionné aux articles L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce, après avoir été inférieur ou égal à douze, devient supérieur à douze, le président du conseil d'administration devra, dans un délai raisonnable, saisir le comité d'entreprise de l'UES ou toute instance représentative du personnel qui le remplacerait afin que soit nommé un deuxième administrateur représentant les salariés selon les modalités visées ci-dessus.

Si le nombre d'administrateurs mentionné aux articles L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce, après avoir été supérieur à douze, devient égal ou inférieur à douze, le mandat de l'administrateur représentant les salariés ainsi nommé se poursuivra jusqu'à son terme mais ne sera pas renouvelé si le nombre d'administrateurs demeure inférieur ou égal à douze à la date de l'expiration de son mandat et le nombre d'administrateur représentant les salariés sera ramené à un.

Le ou les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination du seuil de douze membres visé ci-dessus.

La durée du mandat des administrateurs représentant les salariés est de six ans. Leur mandat prend fin à l'issue de l'assemblée générale ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat.

Les administrateurs nouvellement désignés entrent en fonction à l'expiration du mandat des administrateurs représentant les salariés sortants.

Par exception, les premiers administrateurs représentant les salariés entrent en fonction à compter de la première réunion du conseil d'administration faisant suite à leur désignation.

(..)

Le conseil d'administration élit parmi ses membres un président qui doit être une personne physique. Il détermine la durée de ses fonctions, qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur, et peut le révoquer à tout moment. Le conseil fixe sa rémunération.

Le président organise et dirige les travaux du conseil, dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le président du conseil ne peut être âgé de plus de 75 ans. Si le président atteint cette limite d'âge au cours de son mandat de président, il est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'assemblée générale ordinaire tenue dans l'année où il atteint 75 ans. Sous réserve de cette disposition, le président du conseil est toujours rééligible.

6.2.2.2. RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (EXTRAITS DE L'ARTICLE 12 DES STATUTS)

Le conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige.

Les administrateurs sont convoqués aux séances du conseil par le président. La convocation peut être faite par tous moyens, par écrit ou oralement.

Le directeur général peut également demander au président de convoquer le conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé. De plus, les administrateurs représentant au moins un tiers des membres du conseil ou le directeur général peuvent valablement convoquer le conseil s'il ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois. En ce cas, ils doivent indiquer l'ordre du jour de la séance.

Lorsqu'il a été constitué un comité d'entreprise, les représentants de ce comité, désignés conformément aux dispositions du Code du travail, doivent être convoqués à toutes les réunions du conseil d'administration.

Les réunions du conseil ont lieu, soit au siège social, soit en tout autre endroit en France ou hors de France indiqué dans la convocation.

Pour la validité des délibérations du conseil, le nombre des membres présents doit être au moins égal à la moitié des membres en fonction.

Les décisions du conseil d'administration sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés ; en cas de partage des voix, celle du président est prépondérante.

Un règlement intérieur éventuellement adopté par le conseil d'administration pourra prévoir, notamment, que seront réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion du conseil par des moyens de visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification conforme à la réglementation en vigueur. Cette disposition n'est pas applicable pour procéder aux opérations visées aux articles L. 232-1 et L. 233-16 du Code de commerce.

Chaque administrateur reçoit les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et de son mandat et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles.

Tout administrateur peut donner, même par lettre, télégramme, courrier électronique ou télécopie, pouvoir à un autre administrateur de le représenter à une séance du conseil, mais chaque administrateur ne peut disposer au cours d'une séance que d'une seule procuration.

Les copies ou extraits des délibérations du conseil d'administration sont valablement certifiés par le président du conseil d'administration, le directeur général, l'administrateur délégué temporairement dans les fonctions de président ou un fondé de pouvoir habilité à cet effet.

6.2.2.3. POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 13 DES STATUTS)

Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Dans les rapports avec les tiers, la Société est engagée même par les actes du conseil d'administration qui ne relèvent pas de l'objet social, exception faite des actes dont la Société est en mesure de démontrer que le ou les tiers concernés savaient qu'ils

dépassaient cet objet ou ne pouvaient l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Le conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

En outre, le conseil d'administration exerce les pouvoirs spéciaux qui lui sont conférés par la loi.

6.2.2.4. DIRECTION GÉNÉRALE (ARTICLES 14.1 ET 14.2 DES STATUTS)

La direction générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le président du conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le conseil d'administration et portant le titre de directeur général.

Le directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration.

Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du directeur général qui ne relèvent pas de l'objet social, exception faite des actes dont la Société est en mesure de démontrer que le ou les tiers concernés savaient qu'ils dépassaient cet objet ou ne pouvaient l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Le directeur général ne peut être âgé de plus de 70 ans. Si le directeur général atteignait cette limite d'âge, il serait réputé démissionnaire d'office. Son mandat se prolongerait cependant jusqu'à la réunion la plus proche du conseil d'administration, au cours de laquelle le nouveau directeur général serait nommé.

Lorsque le directeur général a la qualité d'administrateur, la durée de ses fonctions ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur.

Le conseil d'administration peut le révoquer à tout moment. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages et intérêts, sauf lorsque le directeur général assume par ailleurs les fonctions de président du conseil d'administration.

Sur simple délibération prise à la majorité des voix des administrateurs présents ou représentés, le conseil d'administration choisit entre les deux modalités d'exercice de la direction générale visées au premier alinéa du paragraphe 14.1.1. Les actionnaires et les tiers sont informés de ce choix dans les conditions légales et réglementaires.

Le choix du conseil d'administration ainsi effectué reste en vigueur jusqu'à décision contraire du conseil ou, au choix du conseil, pour la durée du mandat du directeur général.

Lorsque la direction générale de la Société est assumée par le président du conseil d'administration, les dispositions applicables au directeur général lui sont applicables.

Conformément aux dispositions de l'article 706-43 du Code de procédure pénale, le directeur général peut valablement déléguer à toute personne de son choix le pouvoir de représenter la Société dans le cadre des poursuites pénales qui pourraient être engagées à l'encontre de celle-ci.

6.2.2.5. DIRECTEURS GÉNÉRAUX DÉLÉGUÉS (ARTICLE 14.2 DES STATUTS)

Sur la proposition du directeur général, le conseil d'administration peut donner mandat à une ou plusieurs personnes physiques d'assister le directeur général en qualité de directeur général délégué.

En accord avec le directeur général, le conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux directeurs généraux délégués. Le conseil d'administration fixe leur rémunération. Lorsqu'un directeur général délégué a la qualité d'administrateur, la durée de ses fonctions ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur.

Le nombre de directeurs généraux délégués ne peut être supérieur à cinq.

Le ou les directeurs généraux délégués sont révocables à tout moment par le conseil d'administration, sur proposition du directeur général. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages et intérêts.

Un directeur général délégué ne peut être âgé de plus de 70 ans. Si un directeur général délégué en fonction atteignait cette limite d'âge, il serait réputé démissionnaire d'office. Son mandat se prolongerait cependant jusqu'à la réunion la plus proche du conseil d'administration, au cours de laquelle un nouveau directeur général délégué pourrait éventuellement être nommé.

Lorsque le directeur général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, le ou les directeurs généraux délégués conservent, sauf décision contraire du conseil d'administration, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau directeur général.

Les directeurs généraux délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le directeur général.

6.2.2.6. CENSEURS (ARTICLE 15 DES STATUTS)

L'assemblée générale ordinaire peut, sur proposition du conseil d'administration, nommer des censeurs. Le conseil d'administration peut également en nommer directement, sous réserve de ratification par la plus prochaine assemblée générale.

Les censeurs, dont le nombre ne peut excéder six, forment un collège. Ils sont choisis librement à raison de leur compétence.

Ils sont nommés pour une durée de quatre années. Leurs fonctions prennent fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expirent leurs fonctions. Ils sont toujours rééligibles.

Le collège de censeurs étudie les questions que le conseil d'administration ou son président soumet, pour avis, à son examen. Les censeurs assistent aux séances du conseil d'administration et prennent part aux délibérations avec voix consultative seulement, sans que toutefois leur absence puisse affecter la validité des délibérations.

Ils sont convoqués aux séances du conseil dans les mêmes conditions que les administrateurs.

6.2.3. Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions de la Société

6.2.3.1. DROITS DE VOTE (ARTICLE 9 DES STATUTS)

(..)

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.

Toute action convertie au porteur perd ce droit de vote double.

Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas les délais prévus ci-dessus.

En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double peut être conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

6.2.3.2. DROITS AUX DIVIDENDES ET PROFITS (EXTRAITS DES ARTICLES 9, 21 ET 22 DES STATUTS)

(..)

En plus du droit de vote que la loi attache aux actions, chacune d'elles donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation à une quotité proportionnelle à la quotité du capital social qu'elle représente.

(..)

Sur le bénéfice de l'exercice social, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est obligatoirement fait un prélèvement d'au moins cinq pour cent (5 %) affecté à la formation d'un fonds de réserve dit « réserve légale ». Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le montant de la réserve légale atteint le dixième du capital social.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et du prélèvement prévu à l'alinéa précédent, et augmenté du report bénéficiaire.

S'il résulte des comptes de l'exercice, tels qu'approuvés par l'assemblée générale, l'existence d'un bénéfice distribuable, l'assemblée générale décide de l'inscrire à un ou plusieurs postes

de réserve dont elle règle l'affectation ou l'emploi, de le reporter à nouveau ou de le distribuer sous forme de dividendes.

Après avoir constaté l'existence de réserves dont elle a la disposition, l'assemblée générale peut décider la distribution de sommes prélevées sur ces réserves. Dans ce cas, la décision indique expressément les postes de réserves sur lesquels ces prélèvements sont effectués. Toutefois, les dividendes sont prélevés en priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

Les modalités de mise en paiement des dividendes sont fixées par l'assemblée générale ou, à défaut, par le conseil d'administration.

Toutefois, la mise en paiement des dividendes doit avoir lieu dans le délai maximal de neuf mois après la clôture de l'exercice.

L'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice peut accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions.

De la même façon, l'assemblée générale ordinaire, statuant dans les conditions prévues à l'article L. 232-12 du Code de commerce, peut accorder à chaque actionnaire un acompte sur dividendes et pour tout ou partie dudit acompte sur dividende, une option entre le paiement de l'acompte sur dividende en numéraire ou en actions.

(..)

6.2.3.3. DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

Les actions de la Société comportent toutes un droit préférentiel de souscription aux augmentations de capital.

6.2.3.4. LIMITATION AU DROIT DE VOTE

Aucune clause statutaire ne restreint le droit de vote attaché aux actions.

6.2.3.5. TITRES AU PORTEUR IDENTIFIABLE (ARTICLE 8.3 DES STATUTS)

La Société pourra dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, demander à tout moment, contre rémunération à sa charge, à tout organisme habilité, le nom, ou, s'il s'agit d'une personne morale, la dénomination sociale, la nationalité et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires, ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont ces titres peuvent être frappés.

6.2.4. Dispositions permettant de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle

Les statuts de la Société ne contiennent aucune disposition permettant de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle.

6.3. INFORMATIONS SUR LE CAPITAL SOCIAL

6.3.1. Montant et évolution du capital social

Dans sa séance du 28 septembre 2016, le conseil d'administration de la Société, agissant sur délégation de compétence de l'assemblée générale mixte du 22 juin 2016 dans sa 20^e résolution, a décidé d'augmenter le capital de la Société d'un montant nominal de 1 442 854 euros, pour le porter de 17 969 020 euros

à 19 411 874 euros, par l'émission de 721 427 actions ordinaires d'une valeur nominale de 2 euros chacune. La souscription, réservée en totalité aux sociétés MPL2 et Nobel, est intervenue le 30 novembre 2016 au prix de souscription, prime d'émission incluse, de 20 199 956 euros, soit 28 euros par action.

ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Date	Nature de l'opération	Capital avant opération	Augmentation de capital	Prime d'émission/d'apport	Actions créées	Valeur nominale	Nombre d'actions cumulé	Capital après opération
30/11/2016	Constatation d'une augmentation de capital	17 969 020 €	1 442 854,00 €	18 757 102,00 €	721 427	2,00 €	9 705 937	19 411 874 €

6.3.2. Capital autorisé non émis en totalité

Les délégations consenties au conseil d'administration par l'assemblée générale des actionnaires en vue d'augmenter

le capital de la Société et leur utilisation effective au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019, figurent au chapitre 2.1.9.

6.3.3. Capital potentiel

Le conseil d'administration du Groupe LNA Santé n'a attribué aucune option de souscription et d'achat d'actions aux dirigeants administrateurs et aux salariés.

6.3.4. Titres non représentatifs du capital

Néant.

6.3.5. Opérations de la Société sur ses propres actions (programme de rachat de titres – article L. 225-211 du Code de commerce)

Nous rappelons que l'assemblée générale mixte de la Société en date du 19 juin 2019, dans sa quinzième résolution, a autorisé le conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, à acheter un nombre d'actions pouvant représenter jusqu'à 10 % du capital de la Société, au jour de l'utilisation de cette autorisation dans les conditions suivantes :

- ◆ le prix d'achat par action ne devra pas être supérieur à cent (100) euros, hors frais et commissions, avec un plafond global de quatre-vingt-dix-sept millions cinquante-neuf mille trois cent soixante-dix (97 059 370) euros ;
- ◆ l'autorisation pourra être utilisée, entre autres, à l'effet (i) d'animer le marché secondaire ou de faire assurer la liquidité de l'action de la Société par un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers, (ii) de remettre des actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital, (iii) de disposer d'actions pouvant être remises à ses dirigeants et salariés ainsi qu'à ceux des sociétés qui lui sont liées, dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions dans les conditions prévues aux articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, d'opérations d'attribution gratuite d'actions existantes dans les conditions prévues aux articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 du Code de commerce ou de plans d'épargne d'entreprise dans les conditions prévues par les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail (iv) de conserver les actions afin de les remettre en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, (v) d'annuler tout ou partie des

actions ainsi achetées (vi) plus généralement, d'opérer dans tout but qui viendrait à être autorisé par la loi ou toute pratique de marché qui viendrait à être admise par les autorités de marché, étant précisé que, dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué ;

- ◆ le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5 % de son capital ;
- ◆ l'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions pourra être effectué, dans le respect des règles édictées par l'Autorité des Marchés Financiers, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou hors marché, par tous moyens, y compris par transfert de blocs, offres publiques ou par l'intermédiaire de tout instrument financier dérivé.

L'autorisation susvisée donnée au conseil d'administration a été consentie pour une durée de dix-huit mois à compter de l'assemblée générale mixte des actionnaires du 19 juin 2019 et expire le 19 décembre 2020. En conséquence, le conseil d'administration propose la reconduction de cette autorisation pour une durée de dix-huit mois, dans les mêmes conditions.

EXÉCUTION DU PROGRAMME DE RACHAT EN 2019

Au 31 décembre 2019, le nombre de titres auto-détenus dans le cadre du programme de rachat autorisé par l'assemblée générale de la Société est de 55 348 actions, d'une valeur nominale de 2 euros, et valorisées au cours de clôture à 2 742 493,40 euros, soit 49,55, représentant 0,57 % du capital social de la Société.

Au 31 décembre 2019, les actions auto-détenues sont réparties entre les objectifs du programme de rachat exposés ci-après :

Assurer la liquidité de l'action de la Société, dans le cadre d'un contrat de liquidité	7 910
Remettre des actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital	24 938
Disposer d'actions pouvant être remises à ses dirigeants et salariés ainsi qu'à ceux des sociétés qui lui sont liées, dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions dans les conditions prévues aux articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, d'opérations d'attribution gratuite d'actions existantes dans les conditions prévues aux articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 du Code de commerce ou de plans d'épargne d'entreprise dans les conditions prévues par les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail	22 500

CONTRAT DE LIQUIDITÉ

Un contrat de liquidité a été conclu en date du 24 juin 2019 avec la société Oddo BHF SCA, à effet rétroactif au 2 janvier 2019, remplaçant le contrat de liquidité précédent.

Le montant affecté audit contrat au 31 décembre 2019 était égal à 700 000 euros.

Nous vous informons que dans le cadre de son contrat de liquidité, les opérations suivantes ont été réalisées au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 :

	Quantité	Prix moyen (en euros)
Achats	91 723	46,64
Ventes	91 113	47,09

Frais de négociation payés par la Société au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019, dans le cadre du contrat de liquidité susvisé : 25 000 euros.

MANDAT DE RACHAT D'ACTIONS

Aucun mandat de rachat d'actions n'a été mis en place par la Société au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019.

Nous vous informons que le solde de titres détenus par la Société s'élève à 47 438 actions au 31 décembre 2019 et est inscrit au nominatif pur.

6.3.6. Valeurs mobilières complexes

Néant.

6.3.7. Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libérée, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital

Néant.

6.3.8. Options ou accords portant sur le capital de la Société

À la connaissance de la Société, il n'existe à la date du présent document aucune option d'achat ou de vente ou autre engagement au profit des actionnaires de la Société ou consentis par ces derniers portant sur des actions de la Société.

6.4. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

6.4.1. Répartition du capital et des droits de vote

La répartition du capital de la Société à la clôture des trois derniers exercices est la suivante :

	31/12/2019				31/12/2018			31/12/2017		
	Nb d'actions	% du capital	Droits de vote	% de droits de vote	Nb d'actions	% du capital	% de droits de vote	Nb d'actions	% du capital	% de droits de vote
SC Financière Vertavienne 44 ⁽¹⁾	1 969 864	20,30 %	3 584 864	25,25 %	1 969 864	20,30 %	25,26 %	1 969 864	20,30 %	29,14 %
Nobilise	255 628	2,63 %	511 256	3,60 %	255 628	2,63 %	3,60 %	255 628	2,63 %	4,16 %
Nobinvest	1 262 098	13,00 %	2 524 196	17,78 %	1 262 098	13,00 %	17,79 %	1 262 098	13,00 %	10,26 %
MPL2	535 714	5,52 %	1 071 428	7,55 %	535 714	5,52 %	7,55 %	535 714	5,52 %	4,35 %
Nobel	258 866	2,67 %	517 732	3,65 %	258 866	2,67 %	3,65 %	258 866	2,67 %	2,10 %
Autres actionnaires ⁽²⁾	407 719	4,20 %	797 438	5,61 %	411 469	4,24 %	5,68 %	407 769	4,20 %	6,63 %
Total pacte d'actionnaires ⁽³⁾	4 689 889	48,32 %	9 006 914	63,44 %	4 693 639	48,36 %	63,53 %	4 689 939	48,32 %	56,64 %
Jousse Morillon (titres au nominatif)	-	-	-	-	-	-	-	140 000	1,44 %	2,28 %
Gestion collective	40 000	0,41 %	40 000	0,28 %	38 200	0,39 %	0,27 %	36 140	0,37 %	0,29 %
Titres auto-détenus	55 348	0,57 %	N/C	N/C	54 738	0,56 %	N/C	26 684	0,27 %	N/C
Public ou autres ⁽²⁾	4 920 700	50,70 %	5 150 951	36,28 %	4 919 360	50,68 %	36,20 %	4 813 174	49,60 %	40,79 %
TOTAL	9 705 937	100 %	14 197 865	100 %	9 705 937	100 %	100 %	9 705 937	100 %	100 %

(1) La Financière Vertavienne 44 est la holding contrôlée par la famille Siret.

(2) À la connaissance de la Société, aucun des autres actionnaires inscrits au nominatif ne détient à lui seul plus de 5 % du capital de la SA LNA Santé.

(3) Le pacte d'actionnaires conclu le 15 mai 2006 et plusieurs fois modifié par avenants est arrivé à expiration le 30 juin 2016 et un nouveau pacte d'actionnaires a été conclu le 1^{er} juillet 2016.

Pour information, la famille Siret détient directement et indirectement 13,12 % des actions de la Société (contre 13,16 % au 31 décembre 2018).

Il n'existe pas de liens familiaux entre les principaux actionnaires du Groupe LNA Santé autres que ceux mentionnés dans le rapport de gestion établi par le conseil d'administration.

La société Nobilise est une holding managériale dont les titres sont notamment détenus par les dirigeants et des cadres managers du Groupe LNA Santé et dont le seul actif est des titres de la Société. Elle comprend en 2019 environ 80 cadres et managers du Groupe LNA Santé.

La société Nobinvest est une holding constituée en 2016 en vue d'acquies des actions de la Société et dont le capital est détenu

par des investisseurs institutionnels (Sodero Gestion, Sigefi, Nord Capital Investissement, Unexo) et les dirigeants du Groupe LNA Santé.

La SAS Nobinvest détient également indirectement 1,15 % des actions de la Société, au travers de sa participation dans la société Nobilise.

FRANCHISSEMENT DE SEUILS LÉGAUX DÉCLARÉS À LA SOCIÉTÉ

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019, la Société n'a été avisée d'aucun franchissement de seuils légaux de détention des actions ou des droits de vote de la Société.

6.4.2. Actionnaires significatifs non représentés au conseil d'administration

Néant.

6.4.3. Droits de vote des principaux actionnaires

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital social qu'elles représentent, est statutairement attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.

Toute action convertie au porteur perd ce droit de vote double.

Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au

profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas les délais prévus ci-dessus.

En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double peut être conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

6.4.4. Contrôle du Groupe

Au 31 décembre 2019, les sociétés Financière Vertavienne 44, Nobilise, Nobinvest, MPL2, Nobel et les autres membres du pacte détiennent ensemble (directement ou indirectement) 48,32 % du capital et 63,44 % des droits de vote de la Société.

Le pacte d'actionnaires conclu le 15 mai 2006 et plusieurs fois modifié par avenants est arrivé à expiration le 30 juin 2016 et un nouveau pacte d'actionnaires (le « Pacte ») a été conclu le 1^{er} juillet 2016 entre Messieurs Jean-Paul Siret, Willy Siret et Damien Billard (actionnaires dirigeants), les sociétés Financière Vertavienne 44, Nobilise et Nobilise 2 et d'autres actionnaires ⁽¹⁾ historiques.

Par acte en date du 30 novembre 2016, les sociétés MPL2 et Nobel ont rejoint le concert formalisé par le Pacte.

Les principales dispositions du Pacte sont les suivantes :

- ◆ **concertation** : les parties déclarent agir de concert entre elles vis-à-vis de la Société et s'engagent à ce qu'une concertation intervienne entre elles afin d'arrêter une politique commune sur les décisions à prendre avant chaque assemblée d'actionnaires et, en ce qui concerne les parties ayant la qualité d'administrateurs, avant chaque réunion du conseil d'administration ;
- ◆ **gouvernance** : chaque partie s'engage à faire ses meilleurs efforts pendant toute la durée du Pacte (sauf instructions contraires écrites de la majorité qualifiée ⁽²⁾), pour le cas où elle serait désignée administrateur à permettre et maintenir la désignation de (i) M. Jean-Paul Siret en qualité de président du conseil d'administration et de directeur général de la société LNA Santé (ii) M. Willy Siret en qualité de directeur général délégué de la Société, et (iii) M. Damien Billard en qualité de directeur général délégué de la Société ;
- ◆ **adhésion au Pacte** : chaque actionnaire s'engage à obtenir de tout tiers auquel il aurait le projet de céder des actions, l'adhésion au pacte, au plus tard concomitante à la cession ;
- ◆ **droit de préférence** : chaque membre consent aux autres membres, dans l'hypothèse où il aurait le projet de céder tout ou partie de ses actions, un droit de préférence. En cas de mise en jeu du droit de préférence, les parties au pacte s'engagent à se concerter de façon à permettre la notification à l'actionnaire cédant d'une position commune.

Par exception à ce qui précède, le Pacte autorise tout transfert par un actionnaire (i) à une société qu'il contrôle ou par laquelle il est contrôlé, au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, (ii) à un fonds ou Société d'investissement dont ledit actionnaire assure la gestion (y compris, le cas échéant, par voie de délégation) ou sous contrôle commun avec ledit actionnaire, ou (iii) approuvé par écrit par la majorité qualifiée, étant précisé que, dans chacun des cas susvisés, le cessionnaire et le cédant devront prendre l'engagement, respectivement, de céder et de racheter les actions ainsi transférées, dans l'hypothèse où le critère de contrôle ayant permis cette cession libre devait cesser d'exister ;

- ◆ **changement de contrôle** : chacun des actionnaires personne morale consent de façon irrévocable une promesse de vente de l'intégralité de ses actions aux autres actionnaires au profit des autres parties au pacte, dans l'hypothèse où il subirait un changement de contrôle. Les actions pourront être acquises par les autres parties au Pacte au prorata du nombre d'actions détenues par chacun d'eux, sur la base des actions détenues au jour de la signature du Pacte ;
- ◆ **procédure collective** : en cas de procédure collective affectant l'un des actionnaires personne morale, les autres actionnaires bénéficieront d'une option d'achat des actions détenues par l'actionnaire sous procédure collective valable pendant une période de trois mois à compter de la notification de procédure collective. Les actions pourront être acquises par les autres parties au Pacte au prorata du nombre d'actions détenues par chacun d'eux (sur la base des actions détenues au jour de la signature du Pacte) à un prix unitaire par action calculé sur la base du cours de bourse de la Société (moyenne mobile des cours de bourse sur les 20 derniers jours de bourse de la notification de la procédure collective) ;
- ◆ **durée du Pacte** : le Pacte est conclu pour une durée de 7 ans à compter de sa signature le 1^{er} juillet 2016. Par exception, tout actionnaire cessera de plein droit de bénéficier et d'être lié par les stipulations du Pacte à compter du jour où ledit actionnaire aura procédé au transfert de la totalité de ses actions de manière à n'en plus détenir aucune définitivement.

En application des dispositions de l'article L. 233-11 du Code de commerce, le Pacte a été transmis à l'AMF dans le délai de 5 jours de bourse à compter de sa signature et a fait l'objet d'un communiqué (AMF, Décision et Information n° 216 C 1627).

(1) À savoir Michel Yaouanc, Philippe Brunner, Yannick Durand, Patrick Connan, Janine Connan, Daniel Berthelot, Marie-France Berthelot, la société Immobilière du Vallon, la succession Bernard de Saint Blanquat, Gilles Mesnard, Anne Laurence Mesnard et Louis Mesnard.

(2) Désigne un ou plusieurs actionnaires partie(s) au pacte détenant plus de 75 % du nombre total des actions détenues par les actionnaires parties au pacte, à la date de la décision.



6.4.5. Accords pouvant entraîner un changement de contrôle

Les deux principaux financements du Groupe (crédit syndiqué et Euro PP) prévoient une clause de changement de contrôle lié au pacte d'actionnaires.

Ainsi, si les signataires du pacte d'actionnaires, en date du 1^{er} juillet 2016, détiennent ensemble moins de 50,1 % des droits de vote aux assemblées générales, les contrats prévoient les impacts suivants :

Crédit syndiqué : la survenance d'un changement de contrôle entraînerait le remboursement anticipé de la totalité des sommes dues au titre du crédit syndiqué et la résiliation de la totalité des engagements des prêteurs.

Euro-PP : chaque porteur aurait la faculté, à son gré, d'exiger de la Société qu'elle rembourse ou, au choix de la Société, qu'elle rachète ou fasse racheter la totalité des obligations qu'elle détient.

6.4.6. État de nantissement des actions

Au 31 décembre 2019, les nantisements connus sur les actions de la Société sont les suivants :

Nom de l'actionnaire inscrit au nominatif pur	Bénéficiaire	Date de départ du nantissement	Date d'échéance du nantissement	Condition de levée du nantissement	Nombre d'actions nanties de l'émetteur	% de capital nanti de l'émetteur
Nobinvest	Banque Neuflyze OBC	30/11/2016	30/09/2023	<ul style="list-style-type: none"> • Remboursement du prêt en 2023 • Levée partielle possible si valorisation du nantissement > 175 % du capital restant dû 	227 223	2,34
Nobilise	Banque Neuflyze OBC	30/11/2016	30/09/2023	<ul style="list-style-type: none"> • Remboursement du prêt en 2023 • Levée partielle possible si valorisation du nantissement > 175 % du capital restant dû 	26 945	0,28
Financière Vertavienne 44	Banque Neuflyze OBC	20/10/2016	20/10/2026 pour une partie et 04/10/2029 pour l'autre partie	<ul style="list-style-type: none"> • Remboursement des prêts en 2026 et 2029 • Levée partielle possible si valorisation du nantissement > 175 % du capital restant dû 	95 481	0,98

6.5. PARTICIPATIONS ET OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTION DÉTENUES PAR LES DIRIGEANTS ET CERTAINS SALARIÉS DU GROUPE

6.5.1. Participations et stock-options des administrateurs et dirigeants

Au 31 décembre 2019, la participation des administrateurs et dirigeants de la Société se répartit de la manière suivante :

Nom	Fonction	Nombre d'actions détenues (direct et indirect)	% du capital (direct et indirect)
Jean-Paul Siret	Président du conseil d'administration et directeur général	59 103	0,61 %
Willy Siret	Administrateur et directeur général délégué aux opérations	521 056	5,37 %
Damien Billard	Administrateur et directeur général délégué aux finances	21 785	0,22 %
Robert Dardanne	Administrateur	-	-
Maud Roux	Administrateur	46 154	0,48 %
Daniel Braud	Administrateur	-	-
Patricia Rosiod	Administrateur	-	-
Nobilise	Administrateur	255 628	2,63 %
MPL2	Administrateur	535 714	5,52 %
NOBEL	Administrateur	258 866	2,67 %
Christine Lioret	Administrateur	-	-
Flavie Lorre	Administrateur	-	-
Olivier Challend de Cevins	Administrateur	-	-

Le conseil d'administration du Groupe LNA Santé n'a attribué aucune option de souscription et d'achat d'actions aux dirigeants administrateurs et aux salariés.

Il n'existe pas d'instruments financiers donnant accès au capital ni de stock-options.

Un plan d'attribution gratuite d'actions a été adopté par le conseil d'administration en date du 13 décembre 2017, dont les modalités figurent au point 2.1.4.1.

6.5.2. Participation des salariés dans le capital du Groupe

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102 du Code de commerce, nous vous précisons qu'au 31 décembre 2019, 3 386 salariés de LNA Santé détenaient des actions de la Société dans le cadre d'une gestion collective.

Les actions ainsi détenues représentaient 0,41 % du capital social et 0,28 % des droits de vote de la Société.

6.6. POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES

Le conseil d'administration réuni le 31 mars 2020 a proposé une distribution de dividendes de 0,45 euro par action, soit un montant de 4 305 165,30 euros sur la base de 9 567 034 actions donnant droit à dividende, qui sera soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 17 juin 2020.

Exercice clos au	Dividendes par action	Montant de dividendes
31/12/2018	0,38	3 666 507,14 €
31/12/2017	0,32	3 096 627,15 €
31/12/2016	0,23	2 274 416,95 €

Le Groupe LNA Santé entend poursuivre une politique de distribution de dividendes active et équilibrée au rythme de la croissance des résultats de la Société et du Groupe.

6.7. PRINCIPALES OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS

6.7.1. Informations financières relatives aux parties liées

Les transactions du Groupe avec les principales parties liées concernent essentiellement les opérations avec les sociétés dont l'un des dirigeants est aussi dirigeant ou administrateur de l'une des sociétés du Groupe.

En 2019, les transactions avec les parties liées s'identifient dans les états financiers du Groupe de la manière suivante :

- ◆ des charges de loyer pour 1 902 milliers d'euros ;
- ◆ des charges d'assistance technique et mandats de vente pour 2 095 milliers d'euros ;
- ◆ d'autres charges pour 1 051 milliers d'euros ;
- ◆ des produits pour 437 milliers d'euros ;
- ◆ un solde fournisseur de 1 012 milliers d'euros à la clôture de l'exercice ;
- ◆ un solde client de 49 milliers d'euros à la clôture de l'exercice ;
- ◆ des apports en comptes courants d'un montant de 689 milliers d'euros à la clôture de l'exercice.

Les relations avec la société Fidexi, principale partie liée du Groupe, sont décrites dans le paragraphe suivant.

6.7.2. Informations complémentaires

La société Fidexi constitue une partie liée selon les termes de la norme IAS 24, dès lors que Robert Dardanne, son président, détient une fonction d'administrateur au conseil d'administration du Groupe LNA Santé. Pour les projets de reprise ou de construction d'établissements, les contrats applicables avec la société Fidexi concernent :

- ◆ le contrat cadre ; et
- ◆ pour chaque projet, un contrat d'assistance technique et un contrat de commercialisation.

Le contrat cadre est établi entre le Groupe LNA Santé et la SAS Fidexi. Dans ce contrat, le Groupe LNA Santé garantit que, pour tout nouveau projet d'établissement, chacune des filiales du Groupe LNA Santé confiera à Fidexi la mission d'assistance à la mise en place de schémas fiscaux, juridiques et financiers relatifs aux projets immobiliers ainsi que la mission de leur commercialisation.

Le contrat cadre entre le Groupe LNA Santé et Fidexi est conclu pour une durée de quatre ans. Il est renouvelable par tacite reconduction pour des périodes successives de quatre années, sauf si l'une des parties notifie à l'autre, par lettre recommandée avec accusé de réception, son intention de ne pas le renouveler au moins six mois avant l'expiration de la prochaine date de renouvellement. Les deux contrats se sont renouvelés par tacite reconduction en 2016.

Pour chaque projet, deux contrats sont conclus par Fidexi avec la filiale du Groupe LNA Santé concernée :

- 1) un contrat pour l'assistance technique : Fidexi apporte à la filiale son assistance en qualité de conseil exclusif en matière fiscale, juridique et financière dans le cadre de l'opération d'investissement portant sur le projet immobilier. Ces schémas sont systématiquement validés par un cabinet juridique indépendant ;
- 2) un contrat pour la commercialisation intitulé « Mandat de vente avec exclusivité » : la filiale confère mandat exclusif à la SAS Fidexi de vendre par lot le bien immobilier aux prix, charges et conditions définies dans le contrat par le Groupe LNA Santé.

Il existe deux types de contrats d'assistance technique et de commercialisation conclus avec les filiales en fonction du projet : vente d'un bien immobilier existant ou vente en l'état futur d'achèvement.

Les contrats conclus entre Fidexi et les filiales sont conclus en général pour une durée de douze mois.

Les conditions de renouvellement de ces contrats sont les suivantes :

Pour le contrat d'assistance technique :

il est renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de six mois, sauf si l'une des parties notifie à l'autre, par lettre recommandée avec accusé de réception, son intention de ne pas le renouveler au moins soixante jours avant l'expiration de la période en cours.

Pour le mandat de vente avec exclusivité :

- ◆ pour les mandats de vente existants : il est renouvelable par tacite reconduction pour une période de six mois, sauf si l'une des parties notifie à l'autre, par lettre recommandée avec accusé de réception, son intention de ne pas le renouveler au moins trente jours avant l'expiration de la période en cours ;
- ◆ pour les mandats de vente en l'état futur d'achèvement (« VEFA ») : il est renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de six mois, sauf si l'une des parties notifie à l'autre, par lettre recommandée avec accusé de réception, son intention de ne pas le renouveler au moins trente jours avant l'expiration de la période en cours.

Aucune indemnité particulière n'est prévue en cas de résiliation anticipée en dehors des dommages et intérêts classiques auxquels les parties peuvent prétendre en application des dispositions légales.

Seule une indemnité forfaitaire pour non-respect de la clause d'exclusivité est prévue au contrat :

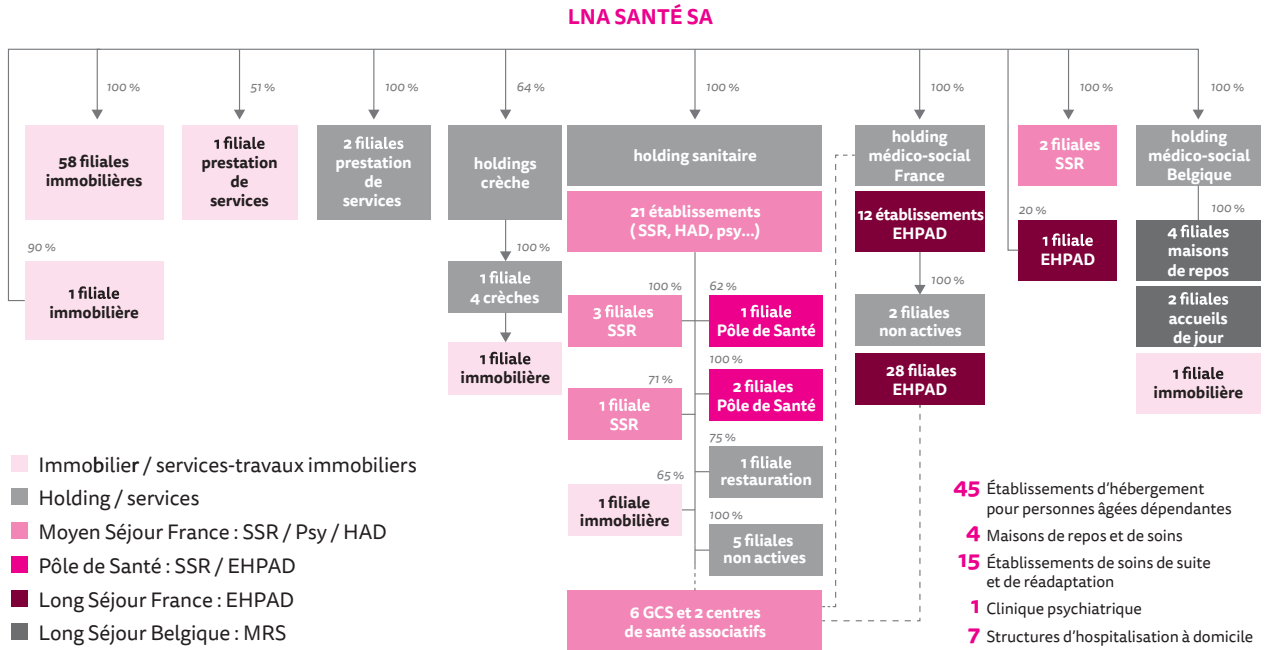
- ◆ pour les contrats d'assistance technique, cette indemnité forfaitaire s'élève à 100 000 euros ;
- ◆ pour les mandats de vente avec exclusivité, cette indemnité forfaitaire s'élève à 200 000 euros.

Les honoraires versés à Fidexi répondent à la même logique que les autres coûts d'acquisition d'un ensemble immobilier, à savoir que les dépenses sur factures reçues une année donnée peuvent être stockées puis déstockées ultérieurement en fonction de l'avancement des chantiers. Ces factures n'ont pas d'impact direct sur le résultat du Groupe puisqu'elles sont intégrées au coût de revient de l'opération et incluses dans le prix de cession à l'investisseur immobilier. Le montant des honoraires facturés en 2019 s'élève à 5 772 milliers d'euros contre 10 197 milliers d'euros l'année précédente.

Les conventions signées entre le Groupe LNA Santé ou ses filiales et la société Fidexi sont plus précisément décrites dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Le prix des prestations fournies par la société Fidexi est arrêté par le conseil d'administration du Groupe LNA Santé et ne fait pas l'objet d'une expertise indépendante. Des débats ont régulièrement lieu au sein du conseil d'administration lors des renouvellements de contrat ou de la mise en œuvre de nouveaux contrats, afin que les prestations et les tarifs soient conformes aux conditions du marché. Notons que, par le passé, aucun litige ni réserve n'a existé entre la société Fidexi et les actionnaires et/ou les administrateurs du Groupe LNA Santé. Plus généralement, les dispositifs relatifs aux procédures de contrôle interne sont détaillés en partie 2.3 - Contrôle interne de la Société et l'évolution de l'actionariat en 6.4 - Principaux actionnaires.

6.8. ORGANIGRAMME





7

Assemblée générale

7.1. Ordre du jour de l'assemblée générale mixte en date du 17 juin 2020	274	7.3. Rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale mixte des actionnaires du 17 juin 2020	291
Ordre du jour de la compétence de l'assemblée générale ordinaire	274	Ordre du jour de la compétence de l'assemblée générale ordinaire	291
Ordre du jour de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire	275	Ordre du jour de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire	291
7.2. Texte des résolutions soumises à l'assemblée générale mixte du 17 juin 2020	276	Autorisations à donner et délégations à consentir au conseil d'administration	292
Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale ordinaire	276	Marché des affaires sociales	305
Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire	279	7.4. Rapport spécial du conseil d'administration sur les attributions gratuites d'actions	306
		Attribution gratuite d'actions au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019	306

7.1. ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE EN DATE DU 17 JUIN 2020

Ordre du jour de la compétence de l'assemblée générale ordinaire

- ◆ Examen et approbation des comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2019 ;
- ◆ Examen et approbation des comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2019 ;
- ◆ Approbation des charges non déductibles ;
- ◆ Quitus aux administrateurs ;
- ◆ Affectation des résultats de l'exercice clos au 31 décembre 2019 ;
- ◆ Approbation des conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ;
- ◆ Renouvellement du mandat d'un administrateur ;
- ◆ Fixation de la rémunération globale allouée au conseil d'administration ;
- ◆ Approbation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2019 à Monsieur Jean-Paul Siret, président-directeur général ;
- ◆ Approbation des éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels attribués ou restant à attribuer au titre de l'exercice 2019 à Monsieur Willy Siret, directeur général délégué ;
- ◆ Approbation des éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels attribués ou restant à attribuer au titre de l'exercice 2019 à Monsieur Damien Billard, directeur général délégué ;
- ◆ Approbation de la politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020 ;
- ◆ Approbation de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2020 de Monsieur Jean-Paul Siret, président-directeur général ;
- ◆ Approbation de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2020 de Monsieur Willy Siret, directeur général délégué ;
- ◆ Approbation de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2020 de Monsieur Damien Billard, directeur général délégué ;
- ◆ Autorisation à donner au conseil d'administration de procéder au rachat d'actions de la Société ;
- ◆ Questions diverses.

Ordre du jour de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire

- ◆ Réduction de capital par annulation des actions rachetées ;
- ◆ Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières, avec maintien du droit préférentiel de souscription, dans la limite d'un montant nominal global de 5 500 000 euros ;
- ◆ Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par une offre au public, dans la limite d'un montant nominal global de 5 500 000 euros ;
- ◆ Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le montant de chacune des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription qui seraient décidées en vertu des délégations de compétence objet dix-septième, dix-huitième, vingt-troisième et vingt-quatrième résolutions ;
- ◆ Délégation de pouvoir à consentir au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, destinées à rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société ;
- ◆ Délégation de pouvoir à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital dans la limite de 10 % en vue de rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces en dehors d'une offre publique d'échange ;
- ◆ Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres ;
- ◆ Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par une offre visée à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier ;
- ◆ Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émissions d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite d'un montant nominal global de 2 000 000 d'euros ; suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des catégories de personnes suivantes : fonds d'investissement souscrivant au capital de sociétés de taille moyenne (c'est-à-dire dont la capitalisation n'excède pas, lorsqu'elles sont cotées, un milliard d'euros), notamment dans le domaine de la santé et/ou médico-social, caisses de retraite et compagnies d'assurance ayant leur siège social ou leur société de gestion sur le territoire de l'Union Européenne ou en Suisse, dans la limite d'un maximum de 20 souscripteurs et pour un montant de souscription individuelle minimum de 500 000 euros (prime d'émission incluse) ;
- ◆ Autorisation donnée au conseil d'administration de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre en raison de l'exercice d'option de souscription ;
- ◆ Autorisation donnée au conseil d'administration de procéder à l'attribution, sous condition de performance, d'actions gratuites existantes ou à émettre emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre en raison des attributions gratuites d'actions ;
- ◆ Délégation à consentir au conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription, dont la souscription serait réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise établi en application des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ;
- ◆ Fixation du montant global des délégations consenties au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social ;
- ◆ Modification de l'article 11.1.2 des statuts « Administrateur représentant les salariés » afin de le mettre à jour des dispositions légales concernant la désignation des administrateurs représentant les salariés ;
- ◆ Modification de l'article 12 des statuts « réunion du conseil d'administration » afin de prévoir la faculté pour le conseil d'administration de prendre certaines décisions par voie de consultation écrite ;
- ◆ Modification de l'article 19 des statuts « assemblées générales » afin de le mettre à jour des dispositions légales concernant les modalités de détermination de la majorité requise pour l'adoption des résolutions par les assemblées générales des actionnaires ;
- ◆ Pouvoirs à donner.

7.2 TEXTE DES RÉOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 17 JUIN 2020

Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale ordinaire

PREMIÈRE RÉOLUTION

Approbation des comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2019

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise des rapports du conseil d'administration et des Commissaires aux comptes,

approuve les comptes annuels de l'exercice clos au 31 décembre 2019 tels qu'ils ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

En application de l'article 223 quater du Code général des impôts, l'assemblée générale approuve les dépenses et charges visées au 4 de l'article 39 du Code général des impôts, qui s'élèvent à un montant global de 284 306 euros, soit un impôt théorique arrondi à 79 606 euros.

DEUXIÈME RÉOLUTION

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2019

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration sur la gestion du Groupe et du rapport des Commissaires aux comptes,

approuve les comptes consolidés arrêtés à la date du 31 décembre 2019 tels qu'ils ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

TROISIÈME RÉOLUTION

Quitus aux administrateurs

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, en conséquence de l'approbation des comptes annuels et des comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2019,

donne aux administrateurs quitus entier et sans réserve de l'exécution de leur mandat pour ledit exercice.

QUATRIÈME RÉOLUTION

Affectation des résultats de l'exercice clos au 31 décembre 2019

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, sur proposition du conseil d'administration,

décide d'affecter le bénéfice de l'exercice de la Société, d'un montant de 10 083 139,17 euros, de la manière suivante :

• Montant du report à nouveau avant affectation du bénéfice :	70 850 915,48 €
• Affectation du bénéfice sur le compte de report à nouveau :	10 083 139,17 €
• Solde report à nouveau après affectation du bénéfice de l'exercice :	80 934 054,65 €
• Distribution de dividendes proposée : (soit 0,45 € par action sur la base du nombre d'actions composant le capital social diminué du nombre d'actions détenues en auto-contrôle à la date du 30 mars 2020, soit 138 903 actions)	4 305 165,30 €
• Solde du report à nouveau après distribution :	76 628 889,35 €

Il est précisé que la totalité du dividende est éligible à l'abattement prévu à l'article 158-3-2° du Code général des impôts.

donne en conséquence tous pouvoirs au conseil d'administration pour procéder à la mise en paiement du dividende susvisé, au plus tard le 30 septembre 2020.

Lors de la mise en paiement du dividende, il sera tenu compte du nombre exact d'actions détenues dans le cadre du programme de rachat d'actions, pour définir la somme effectivement distribuée. Au cas où la Société viendrait à détenir un nombre d'actions propres différent de celui indiqué au 30 mars 2020, l'écart constaté sera porté en majoration ou en minoration du compte « report à nouveau ».

L'assemblée générale constate, conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, qu'il a été distribué au titre des trois derniers exercices, les dividendes suivants :

Exercice	Dividendes	Revenus éligibles à l'abattement prévu à l'article 158-3-2° du Code général des impôts	Revenus non éligible à l'abattement prévu à l'article 158-3-2° du Code général des impôts
31/12/2018	3 666 507,14 €	3 666 507,14 €	-
31/12/2017	3 096 627,15 €	3 096 627,15 €	-
31/12/2016	2 274 416,95 €	2 274 416,95 €	-

CINQUIÈME RÉSOLUTION

Approbation des conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions relevant des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce,

approuve les conclusions dudit rapport et les conventions qui y sont mentionnées.

SIXIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement du mandat d'un administrateur

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir entendu la lecture du rapport du conseil d'administration et constaté que le mandat d'administrateur de Madame Patricia Rosiod arrive à expiration à l'issue de la présente assemblée,

renouvelle son mandat pour une nouvelle période de six années qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale à tenir dans l'année 2026 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2025.

SEPTIÈME RÉSOLUTION

Fixation de la rémunération globale allouée au conseil d'administration

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration,

décide de fixer à 132 000 euros la rémunération globale allouée au conseil d'administration pour l'exercice 2020.

HUITIÈME RÉSOLUTION

Approbation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2019 à Monsieur Jean-Paul Siret, président-directeur général

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires,

connaissance prise du rapport de gestion du conseil d'administration,

en application des dispositions du paragraphe III de l'article L. 225-100 du Code de commerce,

approuve les éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels attribués ou restant à attribuer au titre de l'exercice 2019 à Monsieur Jean-Paul Siret, au titre de son mandat de président-directeur général tels qu'arrêtés par le conseil d'administration conformément aux principes et critères approuvés par l'assemblée générale des actionnaires de la Société en date du 19 juin 2019 aux termes de sa 9^e résolution et détaillés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise inclus dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

NEUVIÈME RÉSOLUTION

Approbation des éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels attribués ou restant à attribuer au titre de l'exercice 2019 à Monsieur Willy Siret, directeur général délégué

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires,

connaissance prise du rapport de gestion du conseil d'administration,

en application des dispositions du paragraphe III de l'article L. 225-100 du Code de commerce,

approuve les éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels attribués ou restant à attribuer au titre de l'exercice 2019 à Monsieur Willy Siret, au titre de son mandat de directeur général délégué tels qu'arrêtés par le conseil d'administration conformément aux principes et critères approuvés par l'assemblée générale des actionnaires de la Société en date du 19 juin 2019 aux termes de sa 10^e résolution et détaillés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise inclus dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

DIXIÈME RÉSOLUTION

Approbation des éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels attribués ou restant à attribuer au titre de l'exercice 2019 à Monsieur Damien Billard, directeur général délégué

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires,

connaissance prise du rapport de gestion du conseil d'administration établi conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce et aux dispositions du dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce,

et conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2, al 1 du Code de commerce,

approuve les éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels attribués ou restant à attribuer au titre de l'exercice 2019 à Monsieur Damien Billard, au titre de son mandat de directeur général délégué de la Société, pour l'exercice clos au 31 décembre 2019, tels qu'arrêtés par le conseil d'administration conformément aux principes et critères approuvés par l'assemblée générale des actionnaires de la Société en date du 19 juin 2019 aux termes de sa 10^e résolution et détaillés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise inclus dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

ONZIÈME RÉSOLUTION

Approbation de la politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires,

connaissance prise du rapport du conseil d'administration,

en application des dispositions de l'article L. 225-37-2, II du Code de commerce,

approuve la politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020, telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise inclus dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

DOUZIÈME RÉOLUTION

Approbation de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2020 de Monsieur Jean-Paul Siret, président-directeur général

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires,

connaissance prise du rapport du conseil d'administration,

en application des dispositions de l'article L. 225-37-2, II du Code de commerce,

approuve la politique de rémunération de Monsieur Jean-Paul Siret, président-directeur général, au titre de l'exercice 2020, telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise inclus dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

TREIZIÈME RÉOLUTION

Approbation de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2020 de Monsieur Willy Siret, directeur général délégué

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires,

connaissance prise du rapport du conseil d'administration,

en application des dispositions de l'article L. 225-37-2, II du Code de commerce,

approuve la politique de rémunération de Monsieur Willy Siret, directeur général délégué, au titre de l'exercice 2020, telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise inclus dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

QUATORZIÈME RÉOLUTION

Approbation de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2020 de Monsieur Damien Billard, directeur général délégué

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires,

connaissance prise du rapport du conseil d'administration,

en application des dispositions de l'article L. 225-37-2, II du Code de commerce,

approuve la politique de rémunération de Monsieur Damien Billard, directeur général délégué, au titre de l'exercice 2020, telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise inclus dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

QUINZIÈME RÉOLUTION

Autorisation à donner au conseil d'administration de procéder au rachat d'actions de la Société

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration,

conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce,

autorise le conseil d'administration à acheter un nombre d'actions de la Société représentant jusqu'à dix pour cent (10 %) de son capital au jour de l'utilisation de cette autorisation, dans les conditions légales et réglementaires applicables au jour de l'utilisation de cette autorisation,

précise que le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de dix pour cent (10 %) prévue ci-dessus correspond au

nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation,

décide que le prix d'achat par action ne devra pas être supérieur à cent (100) euros, hors frais et commissions, avec un plafond global de quatre-vingt-dix-sept millions cinquante-neuf mille trois cent soixante-dix (97 059 370) euros,

précise que le prix d'achat desdites actions fera l'objet des ajustements le cas échéant nécessaires afin de tenir compte des opérations sur le capital (notamment en cas d'incorporation de réserves et attribution gratuites d'actions, de division ou de regroupement des actions de la Société) qui interviendraient pendant la durée de validité de la présente autorisation,

décide que la présente autorisation pourra être utilisée, entre autres, à l'effet :

(i) d'animer le marché secondaire ou de faire assurer la liquidité de l'action de la Société par un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers ;

(ii) de remettre des actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital ;

(iii) de disposer d'actions pouvant être remises à ses dirigeants et salariés ainsi qu'à ceux des sociétés qui lui sont liées, dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions dans les conditions prévues aux articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, d'opérations d'attribution gratuite d'actions existantes dans les conditions prévues aux articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 du Code de commerce ou de plans d'épargne d'entreprise dans les conditions prévues par les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ;

(iv) de conserver les actions afin de les remettre en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, dans le respect des pratiques de marché admises par l'Autorité des Marchés Financiers ;

(v) d'annuler tout ou partie des actions ainsi achetées ; ou

(vi) plus, généralement, d'opérer dans tout but qui viendrait à être autorisé par la loi ou toute pratique de marché qui viendrait à être admise par les autorités de marché, étant précisé que, dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

précise que le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder cinq pour cent (5 %) de son capital,

décide que l'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions pourra être effectué, dans le respect des règles édictées par l'Autorité des Marchés Financiers, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou hors marché, par tous moyens, y compris par transfert de blocs, offres publiques ou par l'intermédiaire de tout instrument financier dérivé,

confère tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation au directeur général ou, avec l'accord de celui-ci, à un ou plusieurs directeurs généraux délégués, pour mettre en œuvre la présente autorisation, passer tous ordres de bourse, conclure tous accords, procéder aux éventuelles réallocations des actions au sein des finalités envisagées ci-dessus, dans les conditions permises par la loi, effectuer toutes formalités, toutes démarches et déclarations auprès de tous organismes et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire.

Le conseil d'administration aura la faculté d'affecter à l'un ou l'autre des objectifs du programme de rachat la totalité des actions actuellement auto-détenues par la Société aux conditions prévues dans le programme.

La présente autorisation est consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée.

Elle remplace la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 19 juin 2019 aux termes de sa quinzième résolution.

Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire

SEIZIÈME RÉOLUTION

Réduction de capital par annulation des actions rachetées

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes,

sous réserve de l'adoption de la quinzième résolution ci-dessus,

autorise le conseil d'administration, à réduire le capital social par voie d'annulation, en une ou plusieurs fois, de tout ou partie des actions de la Société qu'elle serait amenée à détenir dans le cadre du programme de rachat d'actions objet de la quinzième résolution ci-dessus, dans la limite de dix pour cent (10 %) du capital de la Société par période de vingt-quatre (24) mois, étant précisé que cette limite s'applique à un montant du capital social qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations qui l'affecteraient postérieurement à la date de la présente assemblée,

donne tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à l'effet d'accomplir tous actes, formalités ou déclarations en vue de rendre définitives les réductions de capital qui pourraient être réalisées en vertu de la présente autorisation et à l'effet de modifier en conséquence les statuts de la Société.

Cette autorisation est consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée.

Elle remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 19 juin 2019 aux termes de sa seizième résolution.

DIX-SEPTIÈME RÉOLUTION

Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières, avec maintien du droit préférentiel de souscription, dans la limite d'un montant nominal global de 5 500 000 euros

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires et constatant que le capital est intégralement libéré,

connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes établi conformément à la loi,

conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce et, notamment, de ses articles L. 225-129-2, L. 225-129-4, L. 225-132, L. 225-133, L. 225-134, L. 228-91, L. 228-92 et L. 228-93,

délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, et/ou de valeurs mobilières (en ce compris notamment, tous titres de créance) donnant accès à des titres de capital de la Société ou de toute société qui posséderait directement ou indirectement plus de la moitié de son capital ou dont elle posséderait directement ou indirectement plus de la moitié du capital, lesdites valeurs mobilières pouvant être émises en euros, en monnaie étrangère ou en unités monétaires quelconques établies par référence à plusieurs monnaies au choix du conseil d'administration, et dont la libération pourra être opérée en numéraire, y compris par compensation de créances,

décide que les valeurs mobilières ainsi émises pourront consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires,

décide que les actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires ou valeurs mobilières qui seront, le cas échéant, émises en vertu de la présente délégation,

confère au conseil d'administration la faculté d'accorder aux actionnaires le droit de souscrire, à titre réductible, un nombre supérieur d'actions ou valeurs mobilières à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande,

décide de fixer à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise) le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente résolution, étant précisé que :

- ◆ le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond global prévu à la vingt-huitième résolution ci-après ;
- ◆ à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, la valeur nominale des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital,

décide de fixer à cinquante millions (50 000 000) d'euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise) le montant nominal maximum des titres de créance pouvant être émis en vertu de la présente délégation, étant précisé que :

- ◆ ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;
- ◆ ce montant s'imputera sur le plafond global visé à la vingt-huitième résolution ci-après ;
- ◆ ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance visés aux articles L. 228-40, L. 228-36-A et L. 228-92 alinéa 3 du Code de commerce dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration dans les conditions prévues par l'article L. 228-40 du Code de commerce, ou dans les autres cas, dans les conditions que déterminerait la Société conformément aux dispositions de l'article L. 228-36- A du Code de commerce.

décide que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une telle émission, le conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il estimera opportun, l'une et/ou l'autre des facultés suivantes :

- ◆ limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celles-ci atteignent les trois-quarts au moins du montant initial de l'émission concernée telle que décidée par le conseil d'administration ;
- ◆ répartir librement tout ou partie des titres émis non souscrits entre les personnes de son choix ; et
- ◆ offrir au public, sur le marché, français ou international, tout ou partie des titres émis non souscrits.

décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourront être réalisées par offre de souscription, mais également par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes.

décide qu'en cas d'attribution gratuite de bons de souscription, le conseil d'administration aura la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants seront vendus.

prend acte, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières le cas échéant émises en vertu de la présente délégation, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit.

délègue tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la loi et les statuts, la présente délégation, et à l'effet notamment :

- ◆ d'arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, avec ou sans prime ;
- ◆ de fixer les montants à émettre, la date de jouissance éventuellement rétroactive des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, leur mode de libération ainsi que, le cas échéant, les modalités d'exercice des droits à échange, conversion, remboursement ou attribution de

toute autre manière de titres de capital ou valeurs mobilières donnant accès au capital ;

- ◆ de procéder à tous ajustements requis en application des dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital de la Société ; et
- ◆ de suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières pendant un délai maximum de trois mois.

décide que le conseil d'administration pourra :

- ◆ à sa seule initiative et lorsqu'il l'estimera approprié, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les augmentations de capital réalisées en vertu des pouvoirs délégués par la présente résolution, sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever sur le montant de ces primes les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital, après chaque opération ;
- ◆ prendre toute décision en vue de la cotation des titres et des valeurs mobilières ainsi émis et, plus généralement ;
- ◆ prendre toutes mesures, conclure tous engagements et effectuer toutes formalités utiles à la bonne fin de l'émission proposée, ainsi qu'à l'effet de rendre définitive l'augmentation de capital en résultant, et apporter aux statuts les modifications corrélatives.

précise que cette délégation remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale à caractère mixte des actionnaires du 19 juin 2019 aux termes de sa dix-septième résolution et est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par une offre au public, dans la limite d'un montant nominal global de 5 500 000 euros

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires et constatant que le capital est intégralement libéré, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes établi conformément à la loi,

conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, et, notamment, de ses articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-135-1, L. 225-136, L. 228-91, L. 228-92 et L. 228-93.

délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, sa compétence pour décider, par voie d'offre au public, l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société (y compris, le cas échéant, représentées par des *American Depositary Shares* ou des *American Depositary Receipts*) ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, et/ou de valeurs mobilières (en ce compris notamment, tous titres de créance) donnant accès à des titres de capital de la Société ou de toute

société qui posséderait directement ou indirectement plus de la moitié de son capital ou dont elle posséderait directement ou indirectement plus de la moitié du capital, lesdites valeurs mobilières pouvant être émises en euros, en monnaie étrangère ou en unités monétaires quelconques établies par référence à plusieurs monnaies au choix du conseil d'administration, et dont la libération pourra être opérée en numéraire, y compris par compensation de créances,

décide que les valeurs mobilières ainsi émises pourront consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires,

décide que les émissions susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution pourront l'être par des offres au public, et pourront être associées, dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions réalisées simultanément, à des offres visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier,

décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires sur les actions ordinaires ou valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation, en laissant toutefois au conseil d'administration la faculté d'instituer au profit des actionnaires, sur tout ou partie des émissions, un droit de priorité pour les souscrire pendant le délai et selon les termes qu'il fixera conformément aux dispositions de l'article L. 225-135 du Code de commerce, cette priorité ne donnant pas lieu à la création de droits négociables, mais pouvant être exercée tant à titre irréductible que réductible,

prend acte, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières le cas échéant émises en vertu de la présente délégation, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit,

décide de fixer à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise) le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente résolution, étant précisé que :

- ◆ le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond global prévu à la vingt-huitième résolution ci-après ;
- ◆ à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, la valeur nominale des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital,

décide de fixer à cinquante millions (50 000 000) d'euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise) le montant nominal maximum des titres de créance pouvant être émis en vertu de la présente délégation, étant précisé que :

- ◆ ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;
- ◆ ce montant s'imputera sur le plafond global visé à la vingt-huitième résolution ci-après ;
- ◆ ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance visés aux articles L. 228-40, L. 228-36-A et L. 228-92 alinéa 3 du Code de commerce dont l'émission serait décidée ou autorisée

par le conseil d'administration dans les conditions prévues par l'article L. 228-40 du Code de commerce, ou dans les autres cas, dans les conditions que déterminerait la Société conformément aux dispositions de l'article L. 228-36-A du Code de commerce,

décide que, si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une telle émission, le conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une ou l'autre des facultés suivantes :

- ◆ limiter l'émission au montant des souscriptions, sous la condition que celles-ci atteignent les trois-quarts au moins de l'émission initialement décidée ;
- ◆ répartir librement tout ou partie des titres émis non souscrits entre les personnes de son choix ; et
- ◆ offrir au public, sur le marché, français ou international, tout ou partie des titres émis non souscrits,

décide que (i) le prix d'émission des actions, susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation, sera fixé par le conseil d'administration conformément aux dispositions des articles L. 225-136-1° et R. 225-119 du Code de commerce (à titre indicatif au jour de la présente assemblée générale, le prix d'émission des actions doit être au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant le début de l'offre au public au sens du règlement (UE) n° 2017/1129 du 14 juin 2017, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 %, et corrigée en cas de différence de date de jouissance) et que (ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital le cas échéant émises en vertu de la présente résolution sera tel que la somme le cas échéant perçue immédiatement par la Société, majorée de celle susceptible d'être perçue par elle lors de l'exercice ou de la conversion desdites valeurs mobilières, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant minimum visé au (i) ci-dessus,

délègue tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la loi et les statuts, la présente délégation, et à l'effet notamment :

- ◆ d'arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, avec ou sans prime ;
- ◆ de fixer les montants à émettre, la date de jouissance éventuellement rétroactive des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, leur mode de libération ainsi que, le cas échéant, les modalités d'exercice des droits à échange, conversion, remboursement ou attribution de toute autre manière de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- ◆ de procéder à tous ajustements requis en application des dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital de la Société ; et
- ◆ de suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières pendant un délai maximum de trois mois,

autorise, en outre, dans la limite de dix pour cent (10 %) du capital social par an, le conseil d'administration à fixer le prix d'émission en fonction du cours de bourse de l'action sur une période déterminée par le conseil d'administration, étant précisé que le prix ainsi fixé par le conseil d'administration ne pourra, en tout état de cause, être inférieur à quatre-vingts pour cent (80 %) de la moyenne des cours moyens pondérés des vingt (20) dernières séances de bourse (sur le marché de Paris) précédant sa fixation, étant rappelé qu'il ne pourra en tout état de cause être inférieur à la valeur nominale d'une action de la Société à la date d'émission des actions concernées et étant précisé que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini ci-dessus,

décide que le conseil d'administration pourra :

- ◆ à sa seule initiative et lorsqu'il l'estimera approprié, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les augmentations de capital réalisées en vertu des pouvoirs délégués par la présente résolution, sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever sur le montant de ces primes, les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital, après chaque opération ;
- ◆ prendre toute décision en vue de la cotation des titres et des valeurs mobilières ainsi émis et, plus généralement ;
- ◆ prendre toutes mesures, conclure tout engagement et effectuer toutes formalités utiles à la bonne fin de l'émission proposée, ainsi qu'à l'effet de rendre définitive l'augmentation de capital en résultant, et apporter aux statuts les modifications corrélatives,

précise que cette délégation remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 19 juin 2019 aux termes de sa dix-huitième résolution et est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée.

DIX-NEUVIÈME RÉOLUTION

Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le montant de chacune des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription qui seraient décidées en vertu des délégations de compétence objet dix-septième, dix-huitième, vingt-troisième et vingt-quatrième résolutions

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires et constatant que le capital est intégralement libéré, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes,

conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-135-1, L. 228-92 et L. 228-93 du Code de commerce,

délègue au conseil d'administration la compétence d'augmenter le nombre d'actions ou de valeurs mobilières à émettre en cas de demande excédentaire de souscription dans le cadre de chacune des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription qui seraient décidées en vertu des dix-septième, dix-huitième, vingt-troisième et vingt-quatrième résolutions, dans les conditions prévues aux articles L. 225-135-1 et R. 225-118 du Code de commerce (soit, à ce jour, dans les trente (30) jours de la clôture de la souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale),

décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu des pouvoirs délégués par l'assemblée générale au conseil d'administration dans la présente résolution, s'imputera sur le plafond global visé à la vingt-huitième résolution ci-après, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions ou valeurs mobilières à émettre éventuellement en supplément, pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital, et

décide que cette délégation annule et remplace la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 19 juin 2019 aux termes de sa dix-neuvième résolution et est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée.

VINGTIÈME RÉOLUTION

Délégation de pouvoir à consentir au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, destinées à rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes,

conformément, notamment, aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-148, L. 228-91 et L. 228-92 du Code de commerce,

délègue au conseil d'administration, pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société (en ce compris, notamment toutes obligations remboursables ou convertibles en actions et tous bons de souscription d'actions, attachés ou non à des actions ou autres valeurs mobilières) destinées à rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par la Société et effectuée conformément aux dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce,

décide que les valeurs mobilières ainsi émises pourront consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires,

prend acte, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières le cas échéant ainsi émises, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit,

précise, en tant que de besoin, que l'émission d'actions de préférence est expressément exclue de la présente délégation,

décide que le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros, montant auquel s'ajoutera le cas échéant, le montant des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital,

décide en outre que le montant nominal de toute augmentation de capital social susceptible d'être ainsi réalisée s'imputera sur le plafond global prévu à vingt-huitième résolution ci-après.

décide de fixer à cinquante millions (50 000 000) d'euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise) le montant nominal maximum des titres de créance pouvant être émis en vertu de la présente délégation, étant précisé que :

- ◆ ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;
- ◆ ce montant s'imputera sur le plafond global visé à la vingt-huitième résolution ci-après ;
- ◆ ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance visés aux articles L. 228-40, L. 228-36-A et L. 228-92 alinéa 3 du Code de commerce dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration dans les conditions prévues par l'article L. 228-40 du Code de commerce, ou dans les autres cas, dans les conditions que déterminerait la Société conformément aux dispositions de l'article L. 228-36-A du Code de commerce,

décide que le conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation et, notamment, pour :

- ◆ arrêter la liste des valeurs mobilières apportées à l'échange ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, avec ou sans prime ;
- ◆ fixer les conditions de l'émission, la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en numéraire à verser ;
- ◆ déterminer les modalités de l'émission dans le cadre, notamment d'une offre publique d'échange, d'une offre alternative d'achat ou d'échange, à titre principal, assortie d'une offre publique d'échange ou d'achat à titre subsidiaire ;
- ◆ constater le nombre de titres apportés à l'échange ;
- ◆ fixer la date de jouissance éventuellement rétroactive des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, leur mode de libération ainsi que, le cas échéant, les modalités d'exercice des droits à échange, conversion, remboursement ou attribution de toute autre manière de titres de capital ou valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- ◆ inscrire au passif du bilan au compte « prime d'apport », sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, la différence entre le prix d'émission des actions ordinaires nouvelles et leur valeur nominale ;
- ◆ procéder à tous ajustements requis en application des dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital de la Société ; et
- ◆ suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières pendant un délai maximum de trois mois,

décide que le conseil pourra :

- ◆ à sa seule initiative et lorsqu'il l'estimera approprié, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation visée dans la présente résolution, sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever, sur le montant de ces primes, les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital, après chaque opération ;

- ◆ prendre toute décision en vue de l'admission des titres et des valeurs mobilières ainsi émis aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris et, plus généralement ;

- ◆ prendre toutes mesures, conclure tout engagement et effectuer toutes formalités utiles à la bonne fin de l'émission proposée, ainsi qu'à l'effet de rendre définitive l'augmentation de capital en résultant, et apporter aux statuts les modifications corrélatives,

précise que cette délégation remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 19 juin 2019 aux termes de sa vingtième résolution.

VINGT ET UNIÈME RÉOLUTION

Délégation de pouvoir à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital dans la limite de 10 % en vue de rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces en dehors d'une offre publique d'échange

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes et statuant conformément aux dispositions de l'article L. 225-147 du Code de commerce,

délègue au conseil d'administration, pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée, les pouvoirs de décider, sur le rapport du ou des commissaires aux apports, une ou plusieurs augmentations de capital par l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables,

décide que les valeurs mobilières ainsi émises pourront consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires,

prend acte, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières ainsi le cas échéant émises, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit,

décide que le montant nominal global des actions qui pourront être émises immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à dix pour cent (10 %) du capital social existant à la date de la décision d'émission et ne s'imputera pas sur le plafond d'augmentation de capital fixé par la vingt-huitième résolution ci-dessous,

délègue tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente résolution, notamment pour statuer sur l'évaluation des apports, constater la réalisation définitive des augmentations de capital réalisées, procéder à la modification corrélative des statuts, procéder à toutes formalités, déclarations et plus généralement, faire tout ce qui sera nécessaire,

précise que cette délégation remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 19 juin 2019 aux termes de sa vingt et unième résolution.

VINGT-DEUXIÈME RÉOLUTION

Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfiques ou autres

L'assemblée générale extraordinaire, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration,

délègue au conseil d'administration sa compétence pour décider, dans les conditions fixées par la présente résolution, une ou plusieurs augmentations du capital social, en une ou plusieurs fois aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, par incorporation au capital de tout ou partie des réserves, bénéfiques ou primes ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'émission et d'attribution gratuite d'actions nouvelles ou d'élévation de la valeur nominale des actions ou encore de l'emploi conjugué de ces deux procédés, dans la limite d'un montant nominal global d'un million (1 000 000) d'euros, étant précisé que ce plafond est fixé (i) de façon autonome et distincte du plafond d'augmentations de capital fixé à la vingt-huitième résolution ci-après, et (ii) compte non tenu du nominal des actions de la Société à émettre, le cas échéant au titre des ajustements effectués conformément à la loi et aux stipulations contractuelles pour protéger les titulaires de droits attachés aux valeurs mobilières ou autres droits donnant accès à des actions de la Société,

précise que le montant total des augmentations du capital social susceptibles d'être ainsi réalisées ne pourra en tout état de cause être supérieur au montant des comptes de réserves, primes ou bénéfiques visés ci-dessus qui existent lors de l'augmentation de capital,

décide, en cas d'usage par le conseil d'administration de la présente autorisation, conformément aux dispositions de l'article L. 225-130 du Code de commerce, que les droits formant rompus ne seront ni négociables, ni cessibles et que les titres de capital correspondants seront vendus ; étant précisé que les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par la réglementation en vigueur,

donne tous pouvoirs au conseil d'administration à l'effet de mettre en œuvre la présente résolution, et généralement de prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités requises pour la bonne fin de chaque augmentation de capital,

précise que cette délégation remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 19 juin 2019 aux termes de sa vingt-deuxième résolution et est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée.

VINGT-TROISIÈME RÉOLUTION

Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par une offre visée à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires et constatant que le capital est intégralement libéré, connaissance

prise du rapport du conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, et, notamment, de ses articles L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-135-1, L. 225-136, L. 228-91, L. 228-92 et L. 228-93,

délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, et/ou de valeurs mobilières (en ce compris notamment, tous titres de créance) donnant accès à des titres de capital de la Société ou de toute société qui posséderait directement ou indirectement plus de la moitié de son capital ou dont elle posséderait directement ou indirectement plus de la moitié du capital, lesdites valeurs mobilières pouvant être émises en euros, en monnaie étrangère ou en unités monétaires quelconques établies par référence à plusieurs monnaies au choix du conseil d'administration, et dont la libération pourra être opérée en numéraire, y compris par compensation de créances,

décide que les émissions susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution pourront l'être par des offres visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, et notamment, à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs au sens dudit article ;

décide que les valeurs mobilières ainsi émises pourront consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires,

décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires sur les actions ordinaires ou valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation,

prend acte, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières le cas échéant ainsi émises, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit,

décide que le montant nominal total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation, ne pourra pas être supérieur à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros ou sa contre-valeur en monnaie étrangère, ni, en tout état de cause, excéder les limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission (à titre indicatif, au jour de la présente assemblée générale, l'émission de titres de capital réalisée par une offre au paragraphe 1^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier est limitée à vingt pour cent (20 %) du capital de la Société par période de 12 mois, ledit capital étant apprécié au jour de la décision du conseil d'administration d'utilisation de la présente délégation), montant maximum auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès à des actions, et s'imputera sur le plafond global de cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros visé à la vingt-huitième résolution ci-après,

décide de fixer à cinquante millions (50 000 000) d'euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise) le montant nominal maximum des titres de créance pouvant être émis en vertu de la présente délégation, étant précisé que :

- ◆ ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;
- ◆ ce montant s'imputera sur le plafond global visé à la vingt-huitième résolution ci-après ;
- ◆ ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance visés aux articles L. 228-40, L. 228-36-A et L. 228-92 alinéa 3 du Code de commerce dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration dans les conditions prévues par l'article L. 228-40 du Code de commerce, ou dans les autres cas, dans les conditions que déterminerait la Société conformément aux dispositions de l'article L. 228-36-A du Code de commerce,

décide que, si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une telle émission, le conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une ou l'autre des facultés suivantes :

- ◆ limiter l'émission au montant des souscriptions, sous la condition que celles-ci atteignent les trois-quarts au moins de l'émission initialement décidée ;
- ◆ répartir librement tout ou partie des titres émis non souscrits entre les personnes de son choix,

décide que le prix d'émission des actions émises dans le cadre de la présente délégation, sera fixé par le conseil d'administration conformément aux dispositions des articles L. 225-136-1° et R. 225-119 du Code de commerce (à titre indicatif au jour de la présente assemblée générale, le prix d'émission des actions doit être au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant le début de l'offre au sens du règlement (UE) n° 2017/1129 du 14 juin 2017, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 %), corrigée en cas de différence de date de jouissance), étant rappelé qu'il ne pourra en tout état de cause être inférieur à la valeur nominale d'une action de la Société à la date d'émission des actions concernées et étant par ailleurs précisé que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini ci-dessus,

décide en outre, dans la limite de dix pour cent (10 %) du capital social par an, d'autoriser le conseil d'administration à fixer le prix d'émission, après prise en compte des opportunités de marché, à un prix au moins égal à quatre-vingts pour cent (80 %) de la moyenne des cours moyens pondérés des vingt (20) dernières séances de bourse précédant la fixation du prix de l'émission, étant rappelé qu'il ne pourra en tout état de cause être inférieur à la valeur nominale d'une action de la Société à la date d'émission des actions concernées,

décide que le conseil aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la loi et les statuts, la présente délégation à l'effet notamment :

- ◆ d'arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, avec ou sans prime ;

- ◆ de fixer les montants à émettre, la date de jouissance éventuellement rétroactive des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, leur mode de libération ainsi que, le cas échéant, les modalités d'exercice des droits à échange, conversion, remboursement ou attribution de toute autre manière de titres de capital ou valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- ◆ de procéder à tout ajustement requis en application des dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital de la Société ; et
- ◆ de suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières pendant un délai maximum de trois mois,

décide que le conseil pourra :

- ◆ à sa seule initiative et lorsqu'il l'estimera approprié, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation visée dans la présente résolution, sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever, sur le montant de ces primes, les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital, après chaque opération ;
- ◆ prendre toute décision en vue de l'admission des titres et des valeurs mobilières ainsi émis aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris et, plus généralement ;
- ◆ prendre toutes mesures, conclure tout engagement et effectuer toutes formalités utiles à la bonne fin de l'émission proposée, ainsi qu'à l'effet de rendre définitive l'augmentation de capital en résultant, et apporter aux statuts les modifications corrélatives,

décide que la présente délégation remplace la délégation consentie par l'assemblée générale des actionnaires du 19 juin 2019 aux termes de sa vingt-troisième résolution et est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée.

VINGT-QUATRIÈME RÉOLUTION

Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émissions d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite d'un montant nominal global de 2 000 000 d'euros : suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des catégories de personnes suivantes : fonds d'investissement souscrivant au capital de sociétés de taille moyenne (c'est-à-dire dont la capitalisation n'excède pas, lorsqu'elles sont cotées, un milliard d'euros), notamment dans le domaine de la santé et/ou médico-social, caisses de retraite et compagnies d'assurance ayant leur siège social ou leur société de gestion sur le territoire de l'Union Européenne ou en Suisse, dans la limite d'un maximum de 20 souscripteurs et pour un montant de souscription individuelle minimum de 500 000 euros (prime d'émission incluse)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes,

conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, et, notamment, de ses articles L. 225-129-2, L. 225-129-4, L. 225-135, L. 225-138 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce,

délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, et/ou de valeurs mobilières (en ce compris notamment, tous titres de créance) donnant accès à des titres de capital de la Société ou de toute société qui posséderait directement ou indirectement plus de la moitié de son capital ou dont elle posséderait directement ou indirectement plus de la moitié du capital, lesdites valeurs mobilières pouvant être émises en euros, en monnaie étrangère ou en unités monétaires quelconques établies par référence à plusieurs monnaies au choix du conseil d'administration, et dont la libération pourra être opérée en numéraire, y compris par compensation de créances,

décide que les valeurs mobilières ainsi émises pourront consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires,

décide que le montant nominal total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation, ne pourra pas être supérieur à deux millions (2 000 000) d'euros, (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise), montant maximum auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès à des actions,

décide en outre que le montant nominal de toute augmentation de capital social susceptible d'être ainsi réalisée s'imputera sur le plafond global de cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros prévu à vingt-huitième résolution ci-après,

décide de fixer à vingt-cinq millions (25 000 000) d'euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise) le montant nominal maximum des titres de créance pouvant être émis en vertu de la présente délégation, étant précisé que :

- ◆ ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;
- ◆ ce montant s'imputera sur le plafond global de cinquante millions (50 000 000) d'euros visé à la vingt-huitième résolution ci-après ;
- ◆ ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance visés aux articles L. 228-40, L. 228-36-A et L. 228-92 alinéa 3 du Code de commerce dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration dans les conditions prévues par l'article L. 228-40 du Code de commerce, ou dans les autres cas, dans les conditions que déterminerait la Société conformément aux dispositions de l'article L. 228-36-A du Code de commerce,

décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires sur les actions et valeurs mobilières qui seront ainsi émises et de réserver la souscription des actions et valeurs mobilières faisant l'objet de la présente résolution à la catégorie de personnes suivante : fonds d'investissement souscrivant au capital de sociétés de taille moyenne (c'est-à-dire dont la capitalisation n'excède pas, lorsqu'elles sont cotées, un milliard d'euros) notamment dans le domaine de la santé et/ou médico-social, caisses de retraite et compagnies d'assurance, ayant dans chaque cas leur siège social ou leur société de gestion sur le territoire de l'Union Européenne ou en Suisse, étant précisé que le

nombre d'investisseurs susceptibles de se voir émettre des titres, en une ou plusieurs fois, en application de la présente résolution sera limité à vingt (20) et que le montant minimum réservé à chacun des souscripteurs concernés s'élèvera à cinq cent mille (500 000) euros (prime d'émission incluse),

précise en tant que de besoin qu'en application de l'article L. 225-132 du Code de commerce, la décision d'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital emporte également renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels les valeurs mobilières émises donnent droit,

décide que le prix d'émission des actions émises dans le cadre de la présente délégation sera fixé par le conseil d'administration en prenant en compte les opportunités de marché et sera au moins égal à quatre-vingts pour cent (80 %) de la moyenne des cours moyens pondérés des vingt (20) dernières séances de bourse précédant la fixation du prix de l'émission, étant rappelé qu'il ne pourra en tout état de cause être inférieur à la valeur nominale d'une action de la Société à la date d'émission des actions concernées, et étant par ailleurs précisé que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini ci-dessus,

décide que le conseil d'administration, dans les conditions prévues par la loi, aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment à l'effet de :

- ◆ décider le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission (étant précisé que celui-ci sera déterminé conformément aux conditions de fixation arrêtées ci-dessus) ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission ;
- ◆ arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre ;
- ◆ fixer la date de jouissance éventuellement rétroactive des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, leur mode de libération ;
- ◆ arrêter la liste des bénéficiaires au sein de la catégorie de personnes susmentionnée et le nombre de titres à attribuer à chacun d'eux ;
- ◆ imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital ;
- ◆ constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- ◆ d'une manière générale, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés,

précise que cette délégation remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 19 juin 2019 aux termes de sa vingt-quatrième résolution et est consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée.

VINGT-CINQUIÈME RÉSOLUTION

Autorisation donnée au conseil d'administration de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre en raison de l'exercice d'option de souscription

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes,

autorise le conseil d'administration, dans le cadre des articles L. 225-177 à L. 225-185 du Code de commerce, à consentir en une ou plusieurs fois, au bénéfice des membres du personnel ou dirigeants de la Société et des sociétés et groupements d'intérêt économique liés à la Société dans les conditions définies à l'article L. 225-180-I dudit Code, des options donnant droit à la souscription ou à l'achat d'actions ordinaires, étant précisé que (i) le nombre total des options attribuées au titre de la présente autorisation ne pourra donner droit à l'achat ou la souscription de plus de trois cent mille (300 000) actions d'une valeur nominale de deux (2) euros l'une, et (ii) le nombre total d'actions pouvant être souscrites sur exercice des options de souscription d'actions attribuées et non encore levées ne pourra jamais être supérieur au tiers du capital social.

décide que la présente autorisation, conférée pour une durée de trente-huit (38) mois à compter de ce jour, comporte, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seraient émises au fur et à mesure des levées d'options de souscription et sera mise en œuvre dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi et la réglementation en vigueur au jour de l'attribution des options d'achat ou de souscription selon le cas.

décide que le prix d'achat ou de souscription par action sera fixé par le conseil d'administration au jour où l'option est consentie et sera au moins égal :

- ◆ pour les options de souscription, à la plus élevée des deux valeurs suivantes : (i) la moyenne des cours de clôture de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris, ou tout marché réglementé qui lui serait substitué, cotés lors des vingt (20) séances de bourse précédant le jour où lesdites options seront consenties et (ii) le cours de clôture de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris, ou tout marché réglementé qui lui serait substitué, coté à la dernière séance de bourse précédant le jour où lesdites options seront consenties ;
- ◆ pour les options d'achat, à la plus élevée des trois valeurs suivantes : (i) la moyenne des cours de clôture de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris, ou tout marché réglementé qui lui serait substitué, cotés lors des vingt (20) séances de bourse précédant le jour où lesdites options seront consenties, (ii) le cours de clôture de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris, ou tout marché réglementé qui lui serait substitué, coté à la dernière séance de bourse précédant le jour où lesdites options seront consenties, et (iii) quatre-vingts pour cent (80 %) du cours moyen d'achat des actions détenues par la Société au titre des articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce, au jour où lesdites options seront consenties,

décide que le prix fixé pour la souscription ou l'achat des actions auxquelles les options donnent droit ne peut être modifié pendant la durée des options. Toutefois, si la Société vient à réaliser une des opérations visées à l'article L. 225-181 du Code de commerce, elle doit prendre les mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires d'options dans les conditions prévues à l'article L. 228-99 du Code de commerce ; en cas d'émission de nouveaux titres de capital ou de nouvelles valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi qu'en cas de fusion ou de scission de la Société, le conseil d'administration pourra suspendre, le cas échéant, l'exercice des options.

décide que le délai d'exercice des options est fixé à dix (10) ans à compter de leur attribution, étant toutefois précisé que ce délai pourra être réduit par le conseil d'administration pour les bénéficiaires résidents d'un pays donné dans la mesure où cela serait nécessaire afin de respecter la loi dudit pays.

donne tous pouvoirs au conseil d'administration dans les limites fixées ci-dessus pour :

- ◆ veiller à ce que le nombre d'options de souscription d'actions consenties par le conseil d'administration soit fixé de telle sorte que le nombre d'options de souscription d'actions ouvertes et non encore levées ne porte jamais sur plus du tiers du capital social ;
- ◆ arrêter les modalités du plan d'options de souscription ou d'achat d'actions et fixer les conditions dans lesquelles seront consenties les options, en ce compris, notamment, le calendrier d'exercice des options consenties qui pourra varier selon les titulaires ; étant précisé que ces conditions pourront comporter des clauses d'interdiction de revente immédiate de tout ou partie des actions émises sur exercice des options, dans les limites fixées par la loi ;
- ◆ accomplir, soit par lui-même, soit par mandataire, tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de l'autorisation faisant l'objet de la présente résolution ;
- ◆ modifier les statuts en conséquence et, généralement, faire tout ce qui sera nécessaire,

décide que le conseil d'administration informera chaque année l'assemblée générale ordinaire des opérations réalisées dans le cadre de la présente résolution.

précise que cette autorisation remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale des actionnaires du 19 juin 2019 aux termes de sa vingt-cinquième résolution.

VINGT-SIXIÈME RÉSOLUTION

Autorisation donnée au conseil d'administration de procéder à l'attribution, sous condition de performance, d'actions gratuites existantes ou à émettre emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre en raison des attributions gratuites d'actions

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes,

conformément aux dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce,

autorise le conseil d'administration à procéder sous condition de performance, en une ou plusieurs, fois, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre par la Société, au profit des membres du personnel salarié de la Société, ou de certaines catégories d'entre eux, et/ou de ses mandataires sociaux qui répondent aux conditions fixées par l'article L. 225-197-1, II du Code de commerce, ainsi qu'au profit des membres du personnel salarié des sociétés ou groupements d'intérêt économique dont la Société détiendrait, directement ou indirectement, au moins dix pour cent (10 %) du capital ou des droits de vote à la date d'attribution des actions concernées.

délègue au conseil d'administration le soin de déterminer, l'identité des bénéficiaires à l'intérieur des catégories susvisées, le nombre d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement à chacun d'eux, ainsi que les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution de ces actions, notamment les performances attendues pouvant déclencher l'attribution d'actions gratuites en fonction de l'identité des bénéficiaires.

décide que les actions gratuites pourraient également, dans les conditions prévues par la loi, être attribuées au président, au directeur général et aux directeurs généraux délégués de la Société, s'agissant de ces bénéficiaires, le conseil d'administration fixera, conformément à la loi, les quantités d'actions que chacun devra conserver jusqu'à la cessation définitive de ces fonctions.

décide de fixer à trois cent mille (300 000) actions d'une valeur nominale de deux (2) euros l'une le nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement par le conseil d'administration en vertu de la présente autorisation, sous réserve toutefois des éventuels ajustements qui seraient rendus nécessaires pour maintenir les droits des attributaires, mais sans que cela puisse conduire à dépasser la limite globale de dix pour cent (10 %) du capital existant de la Société à la date de décision de leur attribution.

décide que les actions qui seraient ainsi attribuées gratuitement viendront s'imputer sur le nombre maximum d'actions auquel sont susceptibles de donner droit les options de souscription ou d'achat d'actions pouvant être attribuées en vertu de la vingt-cinquième résolution ci-dessus, lequel serait par conséquent réduit d'autant.

décide que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires sera définitive, sous réserve de remplir les conditions ou critères éventuellement fixés par le conseil d'administration, au terme d'une durée d'au moins 1 an (la « Période d'Acquisition ») et que les bénéficiaires de ces actions devront, le cas échéant, les conserver pendant une durée fixée par le conseil d'administration (la « Période de Conservation ») qui, cumulée avec celle de la Période d'Acquisition, ne pourra pas être inférieure à 2 ans.

décide, par dérogation à ce qui précède, que les actions seront définitivement attribuées avant le terme de la Période d'Acquisition en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième et la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale.

décide que les actions attribuées seront librement cessibles en cas de demande d'attribution formulée par les héritiers d'un bénéficiaire décédé ou en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant à leur classement dans les catégories précitées du Code de la sécurité sociale.

décide que les durées de la Période d'Acquisition et de la Période de Conservation seront fixées par le conseil d'administration dans les limites susvisées.

prend acte que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, lorsque l'attribution porte sur des actions à émettre, la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires des actions attribuées gratuitement, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles émises, l'augmentation de capital correspondante étant définitivement réalisée du seul fait de l'attribution définitive des actions aux bénéficiaires.

prend acte que la présente décision emporte, en tant que de besoin, renonciation des actionnaires en faveur des attributaires d'actions gratuites, à la partie des réserves, bénéfiques ou primes qui, le cas échéant, servira à l'augmentation de capital par voie d'émission d'actions nouvelles à l'issue de la Période d'Acquisition, étant précisé que tous pouvoirs sont délégués au conseil d'administration à l'effet de décider une ou plusieurs augmentations de capital social par voie d'incorporation successive ou simultanée de réserves, bénéfiques ou primes.

décide de conférer tous pouvoirs au conseil d'administration à l'effet de :

- ◆ constater l'existence de réserves suffisantes et procéder lors de chaque attribution au virement à un compte de réserve indisponible des sommes nécessaires à la libération des actions nouvelles à attribuer ;
- ◆ déterminer l'identité des bénéficiaires des attributions ainsi que le nombre d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement à chacun d'eux ;
- ◆ fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution de ces actions.

le cas échéant :

- ◆ décider, le moment venu, la ou les augmentations de capital corrélative(s) à l'émission des éventuelles actions nouvelles attribuées gratuitement ;
- ◆ procéder aux acquisitions d'actions le cas échéant nécessaires à la remise des éventuelles actions existantes attribuées gratuitement ;
- ◆ prendre toutes mesures utiles pour assurer le respect de l'obligation de conservation exigée des bénéficiaires ;
- ◆ et, généralement, faire dans le cadre de la législation en vigueur, tout ce que la mise en œuvre de la présente autorisation rendra nécessaire.

délègue tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour mettre en œuvre la présente autorisation et d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire notamment en ce qui concerne la mise en place des mesures destinées à préserver les droits des bénéficiaires en procédant à l'ajustement du nombre d'actions attribuées gratuitement en fonction des éventuelles opérations sur le capital de la Société qui interviendraient pendant la Période d'Acquisition.

fixe à trente-huit (38) mois à compter de ce jour la durée de validité de la présente autorisation.

décide que le conseil d'administration informera chaque année l'assemblée générale ordinaire des opérations réalisées dans le cadre de la présente résolution.

précise que cette autorisation remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale des actionnaires du 19 juin 2019 aux termes de sa vingt-sixième résolution.

VINGT-SEPTIÈME RÉOLUTION

Délégation à consentir au conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription, dont la souscription serait réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise établi en application des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir entendu la lecture du rapport du conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes,

en application des dispositions de l'article L. 225-129-6 du Code de commerce et des articles L. 3332-18 à L. 3332-24 du Code du travail,

délègue au conseil d'administration tous pouvoirs à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, sur ses seules délibérations, par émission d'actions ordinaires réservées, directement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement et d'entreprise, aux adhérents d'un plan d'épargne tel que prévu aux articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail qui serait ouvert aux salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce et qui remplissent, en outre les conditions éventuellement fixées par le conseil d'administration (ci-après les « Salariés du Groupe »),

décide de supprimer en conséquence le droit préférentiel de souscription attribué aux actionnaires par l'article L. 225-132 du Code de commerce et de réserver la souscription desdites actions ordinaires aux Salariés du Groupe,

fixe à dix-huit (18) mois à compter du jour de la présente assemblée générale la durée de validité de la présente délégation,

décide de fixer à six cent mille (600 000) euros le montant nominal maximal des actions qui pourront être ainsi émises, étant précisé que ce montant s'ajoutera au plafond prévu à la vingt-huitième résolution ci-après pour former le plafond global mentionné à l'article L. 225-129-2 du Code de commerce,

décide que le prix d'émission d'une action sera déterminé par le conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L. 3332-19 du Code du travail.

L'assemblée générale confère tous pouvoirs au conseil d'administration pour mettre en œuvre la présente délégation et la réalisation de l'augmentation de capital et à cet effet :

- ◆ fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre et leur date de jouissance ;
- ◆ fixer, dans les limites légales, les conditions de l'émission des actions nouvelles ainsi que les délais accordés aux Salariés du Groupe pour l'exercice de leurs droits et les délais et modalités de libération des actions nouvelles ;
- ◆ constater la réalisation de l'augmentation de capital à concurrence des actions souscrites et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- ◆ procéder à toutes les opérations et formalités rendues nécessaires par la réalisation de l'augmentation de capital,

précise que cette délégation remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 19 juin 2019 aux termes de sa vingt-septième résolution.

VINGT-HUITIÈME RÉOLUTION

Fixation du montant global des délégations consenties au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, décide que :

- ◆ le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations conférées aux termes des dix-septième à vingtième, vingt-troisième et vingt-quatrième résolutions ci-dessus est fixé à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros ou sa contre-valeur en monnaie étrangère, étant précisé que s'ajoutera à ce plafond, le cas échéant, le montant nominal des actions ou valeurs mobilières à émettre en supplément, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital ;
- ◆ le montant nominal maximum global des titres de créance pouvant être émis en vertu des délégations conférées aux termes des résolutions susvisées est fixé à cinquante millions (50 000 000) d'euros ou sa contre-valeur en monnaie étrangère.

VINGT-NEUVIÈME RÉOLUTION

Modification de l'article 11.1.2 des statuts « Administrateur représentant les salariés » afin de le mettre à jour des dispositions légales concernant la désignation des administrateurs représentant les salariés

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et des dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce,

décide de modifier les alinéas 3 à 6 de l'article 11.1.2 des statuts de la Société relatif à la composition du conseil d'administration, pour déterminer les conditions dans lesquelles seront désignés les administrateurs représentant les salariés, qui sera rédigé comme suit :

« Le nombre d'administrateurs représentant les salariés est égal à deux lorsque le nombre d'administrateurs nommés conformément aux dispositions de l'article L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce est supérieur à huit, le jour de la désignation des administrateurs représentant les salariés, et égal à un lorsque le nombre d'administrateurs nommés conformément aux dispositions de l'article L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce est égal ou inférieur à huit.

Si le nombre d'administrateurs mentionnés aux articles L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce, après avoir été inférieur ou égal à huit, devient supérieur à huit, le président du conseil d'administration devra, dans un délai raisonnable, saisir le comité social et économique de l'UES ou toute instance représentative du personnel qui le remplacerait afin que soit nommé un deuxième administrateur représentant les salariés selon les modalités visées ci-dessus.

Si le nombre d'administrateurs mentionnés aux articles L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce, après avoir été supérieur à huit, devient égal ou inférieur à huit, le mandat de l'administrateur représentant les salariés ainsi nommé se poursuivra jusqu'à son terme mais ne sera pas renouvelé si le nombre d'administrateurs demeure inférieur ou égal à huit à la date de l'expiration de son mandat et le nombre d'administrateurs représentant les salariés sera ramené à un.

Le ou les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination du seuil de huit membres visé ci-dessus. »

Le reste de l'article demeurera inchangé.

TRENTIÈME RÉSOLUTION

Modification de l'article 12 des statuts « réunion du conseil d'administration » afin de prévoir la faculté pour le conseil d'administration de prendre certaines décisions par voie de consultation écrite

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires,

connaissance prise du rapport du conseil d'administration,

décide de modifier l'article 12 des statuts « réunion du conseil d'administration » afin d'ajouter un article 12.7. rédigé comme suit :

« Le conseil d'administration peut également prendre par consultation écrite des administrateurs les décisions suivantes relevant des attributions propres du conseil d'administration :

- ♦ *nomination à titre provisoire de membres du conseil prévue à l'article L. 225-24 du Code de commerce ;*
- ♦ *autorisation des cautions, avals et garanties prévue au dernier alinéa de l'article L. 225-35 du Code de commerce ;*
- ♦ *décision prise sur délégation consentie par l'assemblée générale extraordinaire conformément au second alinéa de l'article L. 225-36 du Code de commerce, de modifier les statuts pour les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires ;*
- ♦ *convocation des assemblées générales des actionnaires ;*
- ♦ *transfert du siège social dans le même département ; et*
- ♦ *toute décision qui viendrait à être ajoutée à cette liste en vertu d'une modification de la législation en vigueur.*

Lorsque la décision est prise par consultation écrite, le texte des résolutions proposées accompagné d'un bulletin de vote est adressé par le président à chaque membre du conseil d'administration par voie électronique (avec accusé de réception).

Les administrateurs disposent d'un délai de 3 jours ouvrés suivant la réception du texte des résolutions proposées et du bulletin de vote pour compléter et adresser au président par voie électronique (avec accusé de réception) le bulletin de vote, daté et signé, en cochant pour chaque résolution, une case unique correspondant au sens de son vote.

Si aucune ou plus d'une case ont été cochées pour une même résolution, le vote sera nul et ne sera pas pris en compte pour le calcul de la majorité.

Tout administrateur n'ayant pas fait parvenir sa réponse dans le délai ci-dessus sera considéré comme absent et sa voix ne sera donc pas prise en compte pour le calcul du quorum et de la majorité.

Pendant le délai de réponse, tout administrateur peut exiger de l'initiateur de la consultation toutes explications complémentaires.

Dans les cinq (5) jours ouvrés suivant la réception du dernier bulletin de vote, le président établit et date le procès-verbal des délibérations, auquel seront annexés les bulletins de vote et qui sera signé par le président et un administrateur ayant participé à la consultation écrite. »

L'article 12.7. devient donc l'article 12.8.

TRENTE ET UNIÈME RÉSOLUTION

Modification de l'article 19 des statuts « assemblées générales » afin de le mettre à jour des dispositions légales concernant les modalités de détermination de la majorité requise pour l'adoption des résolutions par les assemblées générales des actionnaires

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires,

connaissance prise du rapport du conseil d'administration,

décide de modifier ainsi qu'il suit les 11^e et 13^e alinéas de l'article 19 des statuts « assemblées générales » afin de les mettre à jour des dispositions légales concernant les modalités de détermination de la majorité requise pour l'adoption des résolutions par les assemblées générales des actionnaires :

« 11^e alinéa :

*Les délibérations de l'assemblée générale ordinaire sont prises à la majorité des voix **exprimées par les actionnaires présents ou représentés. Les voix exprimées ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles l'actionnaire n'a pas pris part au vote, s'est abstenu ou a voté blanc ou nul.***

13^e alinéa :

*Les délibérations de l'assemblée générale extraordinaire sont prises à la majorité des deux tiers des voix **exprimées par les actionnaires présents ou représentés. Les voix exprimées ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles l'actionnaire n'a pas pris part au vote, s'est abstenu ou a voté blanc ou nul.***

TRENTE-DEUXIÈME RÉSOLUTION

Pouvoirs à donner

L'assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente assemblée pour accomplir toutes formalités qui seront nécessaires.

7.3. RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES DU 17 JUIN 2020

Mesdames, Messieurs,

Nous vous avons réunis en assemblée générale mixte à l'effet de statuer sur l'ordre du jour suivant :

Ordre du jour de la compétence de l'assemblée générale ordinaire

- ◆ Examen et approbation des comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2019 ;
- ◆ Examen et approbation des comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2019 ;
- ◆ Approbation des charges non déductibles ;
- ◆ Quitus aux administrateurs ;
- ◆ Affectation des résultats de l'exercice clos au 31 décembre 2019 ;
- ◆ Approbation des conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ;
- ◆ Renouvellement du mandat d'un administrateur ;
- ◆ Fixation de la rémunération globale allouée au conseil d'administration ;
- ◆ Approbation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2019 à Monsieur Jean-Paul Siret, président-directeur général ;
- ◆ Approbation des éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels attribués ou restant à attribuer au titre de l'exercice 2019 à Monsieur Willy Siret, directeur général délégué ;
- ◆ Approbation des éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels attribués ou restant à attribuer au titre de l'exercice 2019 à Monsieur Damien Billard, directeur général délégué ;
- ◆ Approbation de la politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020 ;
- ◆ Approbation de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2020 de Monsieur Jean-Paul Siret, président-directeur général ;
- ◆ Approbation de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2020 de Monsieur Willy Siret, directeur général délégué ;
- ◆ Approbation de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2020 de Monsieur Damien Billard, directeur général délégué ;
- ◆ Autorisation à donner au conseil d'administration de procéder au rachat d'actions de la Société ;
- ◆ Questions diverses.

Ordre du jour de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire

- ◆ Réduction de capital par annulation des actions rachetées ;
- ◆ Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières, avec maintien du droit préférentiel de souscription, dans la limite d'un montant nominal global de 5 500 000 euros ;
- ◆ Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par une offre au public, dans la limite d'un montant nominal global de 5 500 000 euros ;
- ◆ Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le montant de chacune des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription qui seraient décidées en vertu des délégations de compétence objet dix-septième, dix-huitième, vingt-troisième et vingt-quatrième résolutions ;
- ◆ Délégation de pouvoir à consentir au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, destinées à rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société ;
- ◆ Délégation de pouvoir à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital dans la limite de 10 % en vue de rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces en dehors d'une offre publique d'échange ;
- ◆ Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres ;

- ◆ Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par une offre visée à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier ;
 - ◆ Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émissions d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite d'un montant nominal global de 2 000 000 d'euros ; suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des catégories de personnes suivantes : fonds d'investissement souscrivant au capital de sociétés de taille moyenne (c'est-à-dire dont la capitalisation n'excède pas, lorsqu'elles sont cotées, un milliard d'euros), notamment dans le domaine de la santé et/ou médico-social, caisses de retraite et compagnies d'assurance ayant leur siège social ou leur société de gestion sur le territoire de l'Union Européenne ou en Suisse, dans la limite d'un maximum de 20 souscripteurs et pour un montant de souscription individuelle minimum de 500 000 euros (prime d'émission incluse) ;
 - ◆ Autorisation donnée au conseil d'administration de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre en raison de l'exercice d'option de souscription ;
 - ◆ Autorisation donnée au conseil d'administration de procéder à l'attribution, sous condition de performance, d'actions gratuites existantes ou à émettre emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre en raison des attributions gratuites d'actions ;
 - ◆ Délégation à consentir au conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription, dont la souscription serait réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise établi en application des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ;
 - ◆ Fixation du montant global des délégations consenties au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social ;
 - ◆ Modification de l'article 11.1.2 des statuts « Administrateur représentant les salariés » afin de le mettre à jour des dispositions légales concernant la désignation des administrateurs représentant les salariés ;
 - ◆ Modification de l'article 12 des statuts « réunion du conseil d'administration » afin de prévoir la faculté pour le conseil d'administration de prendre certaines décisions par voie de consultation écrite ;
 - ◆ Modification de l'article 19 des statuts « assemblées générales » afin de le mettre à jour des dispositions légales concernant les modalités de détermination de la majorité requise pour l'adoption des résolutions par les assemblées générales des actionnaires ;
 - ◆ Pouvoirs à donner.
- Le rapport de gestion du conseil d'administration incluant une section relative aux informations sur le gouvernement d'entreprise, conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, qui fait l'objet d'un document séparé et auquel nous vous invitons à vous reporter, présente la plupart des résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2019.
- En complément de ce rapport, nous vous présentons ci-après les résolutions relevant de l'assemblée générale extraordinaire qui visent notamment à doter votre conseil d'administration de délégations financières adaptées à la législation en vigueur et à la pratique des marchés financiers.

Autorisations à donner et délégations à consentir au conseil d'administration

1. AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE PROCÉDER AU RACHAT D' ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ ET DE RÉDUIRE LE CAPITAL SOCIAL PAR VOIE D'ANNULATION DES ACTIONS AINSI RACHETÉES

Il vous est proposé d'examiner le renouvellement du programme de rachat d'actions qui a été mis en place lors du projet d'admission des actions de la Société sur le marché Euronext Paris par décision de l'assemblée générale mixte en date du 1^{er} avril 2006, et renouvelé depuis par diverses assemblées générales mixtes, et notamment la dernière du 19 juin 2019 et venant à échéance le 19 décembre 2020.

1.1. Autorisation à donner au conseil d'administration de procéder au rachat d'actions de la Société (15^e résolution)

Un programme de rachat d'actions a été mis en place au sein de la Société suite à l'admission des actions de la Société sur le marché Euronext Paris.

Ainsi, nous vous rappelons que l'assemblée générale mixte de la Société en date du 19 juin 2019, dans sa quinzième résolution, a autorisé le conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, à acheter un nombre d'actions représentant jusqu'à 10 % du capital de la Société au jour de l'utilisation de cette autorisation.

Nous vous invitons à vous reporter au rapport de gestion qui présente les opérations réalisées par la Société au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019.

L'autorisation susvisée donnée au conseil d'administration ayant été consentie pour une durée de dix-huit mois à compter de l'assemblée générale mixte des actionnaires du 19 juin 2019, expire le 19 décembre 2020. En conséquence, le conseil d'administration propose la reconduction de cette autorisation pour une durée de dix-huit mois par l'adoption de la quinzième résolution proposée à votre vote, dans les conditions suivantes :

- ◆ autorisation donnée au conseil d'administration, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, d'acheter un nombre d'actions représentant jusqu'à 10 % du capital de la Société au jour de l'utilisation de cette autorisation, dans les conditions légales et réglementaires ;
- ◆ le prix d'achat par action ne devant pas être supérieur à cent (100) euros, hors frais et commissions, avec un plafond global de quatre-vingt-dix-sept millions cinquante-neuf mille trois cent soixante-dix (97 059 370) euros ;
- ◆ l'autorisation pourra être utilisée, entre autres, à l'effet (i) d'animer le marché secondaire ou de faire assurer la liquidité de l'action de la Société par un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers ; (ii) de remettre des actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital ; (iii) de disposer d'actions pouvant être remises à ses dirigeants et salariés ainsi qu'à ceux des sociétés qui lui sont liées, dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions dans les conditions prévues aux articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, d'opérations d'attribution gratuite d'actions existantes dans les conditions prévues aux articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 du Code de commerce ou de plans d'épargne d'entreprise dans les conditions prévues par les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; (iv) de conserver les actions afin de les remettre en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, dans le respect des pratiques de marché admises par l'Autorité des Marchés Financiers ; (v) d'annuler tout ou partie des actions ainsi achetées ; ou (vi) plus généralement, d'opérer dans tout but qui viendrait à être autorisé par la loi ou toute pratique de marché qui viendrait à être admise par les autorités de marché, étant précisé que, dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué ;
- ◆ le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pouvant excéder cinq pour cent (5 %) de son capital ;
- ◆ l'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions pouvant être effectué, dans le respect des règles édictées par l'Autorité des Marchés Financiers, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou hors marché, par tous moyens, y compris par transfert de blocs, offres publiques ou par l'intermédiaire de tout instrument financier dérivé.

Cette délégation remplacerait et annulerait la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 19 juin 2019 aux termes de sa quinzième résolution.

1.2. Réduction de capital par annulation des actions rachetées (16^e résolution)

Sous réserve de l'adoption de la résolution ayant pour objet d'autoriser le conseil d'administration à procéder au rachat d'actions de la Société dans les conditions décrites ci-dessus, nous vous proposons d'autoriser votre conseil d'administration à réduire le capital social de la Société par voie d'annulation, en une ou plusieurs fois, de tout ou partie des actions de la Société qu'elle serait amenée à détenir dans le cadre du programme de rachat d'actions visé au paragraphe ci-dessus, dans la limite de dix pour cent (10 %) du capital de la Société par période de vingt-quatre (24) mois, étant précisé que cette limite s'applique à un montant du capital social qui serait, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations qui l'affecteraient postérieurement à la date de la présente assemblée.

Si vous agréiez ce projet, nous vous demandons également de bien vouloir donner tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à l'effet d'accomplir tous actes, formalités ou déclarations en vue de rendre définitives les réductions de capital qui pourraient être réalisées en vertu de la présente autorisation et à l'effet de modifier les statuts de la Société et procéder le cas échéant à toutes formalités nécessaires.

Vous entendrez la lecture du rapport des Commissaires aux comptes sur cette proposition.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la date de la présente assemblée.

Elle remplacerait et annulerait la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 19 juin 2019 aux termes de sa seizième résolution.

2. DÉLÉGATIONS D'AUGMENTER LE CAPITAL À CONSENTIR AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Nous vous proposons de doter votre conseil d'administration de délégations financières adaptées à la législation en vigueur et à la pratique des marchés financiers qui permettraient notamment à la Société d'émettre des actions par une offre visée à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier. De manière plus générale, ces délégations permettraient à la Société de disposer ultérieurement des moyens financiers nécessaires à son développement en faisant usage des instruments les plus adaptés à la situation du marché.

Dans l'hypothèse où ces délégations seraient consenties au conseil, celui-ci aurait la possibilité de procéder à l'émission de valeurs mobilières soit en maintenant le droit préférentiel de souscription des actionnaires, soit en supprimant ce droit.

Vous entendrez lecture des rapports des Commissaires aux comptes sur ces délégations.

Nous vous proposons d'examiner ci-après chacune de ces délégations :

2.1. Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription, dans la limite d'un montant nominal global de cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros (17^e résolution)

Nous vous proposons de déléguer à votre conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, la compétence à l'effet de décider dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, et/ou de valeurs mobilières (en ce compris notamment, tous titres de créance) donnant accès à des titres de capital de la Société ou de toute société qui posséderait directement ou indirectement plus de la moitié de son capital ou dont elle posséderait directement ou indirectement plus de la moitié du capital, lesdites valeurs mobilières pouvant être émises, en euros, en monnaie étrangère ou en unités monétaires quelconques établies par référence à plusieurs monnaies au choix du conseil d'administration et dont la libération pourra être opérée en numéraire, y compris par compensation de créances.

Les valeurs mobilières ainsi émises pourront consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires.

Aux termes de cette délégation, les actionnaires auraient, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires ou valeurs mobilières qui seraient, le cas échéant, émises en vertu de la présente délégation.

Le conseil d'administration aurait la faculté d'accorder aux actionnaires le droit de souscrire, à titre réductible, un nombre supérieur d'actions ou valeurs mobilières à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande.

Le montant nominal maximum des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, est fixé à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros.

Nous vous précisons que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation s'imputerait sur le montant du plafond global prévu à la vingt-huitième résolution soumise à votre assemblée.

À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, la valeur nominale des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital.

Le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu des pouvoirs délégués par la présente délégation serait fixé à cinquante millions (50 000 000) d'euros

ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise, étant précisé que ce montant serait majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair, et s'imputerait sur le plafond global visé à la vingt-huitième résolution soumise à votre assemblée. Ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance visés aux articles L. 228-40, L. 228-36-A et L. 228-92 alinéa 3 du Code de commerce dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration dans les conditions prévues par l'article L. 228-40 du Code de commerce, ou dans les autres cas, dans les conditions que déterminerait la Société conformément aux dispositions de l'article L. 228-36- A du Code de commerce.

Si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'absorbent pas la totalité d'une telle émission, le conseil d'administration pourrait utiliser, dans l'ordre qu'il estimerait opportun, l'une et/ou l'autre des facultés suivantes :

- ◆ limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celles-ci atteignent les trois quarts au moins du montant initial de l'émission concernée telle que décidée par le conseil d'administration ;
- ◆ répartir librement tout ou partie des titres émis non souscrits entre les personnes de son choix ;
- ◆ offrir au public, sur le marché, français ou international, tout ou partie des titres émis non souscrits.

Les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourraient être réalisées par offre de souscription, mais également par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes. En cas d'attribution gratuite de bons de souscription, le conseil d'administration aurait la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne soient pas négociables et que les titres correspondants soient vendus.

Enfin, la délégation emporterait de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières le cas échéant émises en vertu de la présente délégation, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneraient droit.

Nous vous demandons en conséquence de déléguer tous pouvoirs à votre conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi pour arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, avec ou sans prime, fixer les montants à émettre, fixer la date de jouissance, éventuellement rétroactive des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, leur mode de libération ainsi que, le cas échéant, les modalités d'exercice des droits à échange, conversion, remboursement ou attribution de toute autre manière de titres de capital ou valeurs mobilières donnant accès au capital, procéder à tous ajustements requis en application des dispositions légales ou réglementaires pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital de la Société et suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières pendant un délai maximum de trois mois.

Ainsi le conseil d'administration pourrait :

- ◆ à sa seule initiative et lorsqu'il l'estimerait approprié, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les augmentations de capital réalisées en vertu des pouvoirs qui lui seraient délégués, sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever sur le montant de ces primes les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital, après chaque opération ;

- ◆ prendre toute décision en vue de la cotation des titres et des valeurs mobilières ainsi émis et, plus généralement ;
- ◆ prendre toutes mesures, conclure tous engagements et effectuer toutes formalités utiles à la bonne fin de l'émission proposée, ainsi qu'à l'effet de rendre définitive l'augmentation de capital en résultant, et apporter aux statuts les modifications corrélatives.

Nous vous précisons par ailleurs que cette délégation remplacerait et annulerait la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 19 juin 2019 aux termes de sa dix-septième résolution et serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée.

2.2. Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par une offre au public, dans la limite d'un montant nominal global de cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros (18^e résolution)

Nous vous proposons de déléguer à votre conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, la compétence pour décider, par voie d'offre au public, l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il apprécierait, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société (y compris, le cas échéant, représentées par des *American Depositary Shares* ou des *American Depositary Receipts*) ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, et/ou de valeurs mobilières (en ce compris notamment, tous titres de créance) donnant accès à des titres de capital de la Société ou de toute société qui posséderait directement ou indirectement plus de la moitié de son capital ou dont elle posséderait directement ou indirectement plus de la moitié du capital, lesdites valeurs mobilières pouvant être émises en euros, en monnaie étrangère ou en unités monétaires quelconques établies par référence à plusieurs monnaies au choix du conseil d'administration, et dont la libération pourrait être opérée en numéraire, y compris par compensation de créances.

Les valeurs mobilières ainsi émises pourront consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires.

Les émissions susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution pourront l'être par des offres au public et pourront être associées, dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions réalisées simultanément, à des offres visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier.

Le montant nominal maximum des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, est fixé à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros.

Nous vous précisons que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation s'imputerait sur le montant du plafond global prévu à la vingt-huitième résolution soumise à votre assemblée.

À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, la valeur nominale des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital.

Le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu des pouvoirs délégués par la présente délégation serait fixé à cinquante millions (50 000 000) d'euros ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise, étant précisé que ce montant serait majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair, et s'imputerait sur le plafond global visé à la vingt-huitième résolution soumise à votre assemblée. Ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance visés aux articles L. 228-40, L. 228-36-A et L. 228-92 alinéa 3 du Code de commerce dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration dans les conditions prévues par l'article L. 228-40 du Code de commerce, ou dans les autres cas, dans les conditions que déterminerait la Société conformément aux dispositions de l'article L. 228-36-A du Code de commerce.

Si les souscriptions n'avaient pas absorbé la totalité d'une telle émission, le conseil d'administration pourrait utiliser, dans l'ordre qu'il déterminerait, l'une ou l'autre des facultés suivantes :

- ◆ limiter l'émission au montant des souscriptions, sous la condition que celles-ci atteignent les trois-quarts au moins de l'émission initialement décidée ;
- ◆ répartir librement tout ou partie des titres émis non souscrits entre les personnes de son choix ;
- ◆ offrir au public, sur le marché français ou international, tout ou partie des titres émis non souscrits.

Nous vous demandons en conséquence de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires sur les actions ordinaires ou valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation, en laissant toutefois au conseil d'administration la faculté d'instituer au profit des actionnaires, sur tout ou partie des émissions, un droit de priorité pour les souscrire pendant le délai et selon les termes qu'il fixerait conformément aux dispositions de l'article L. 225-135 du Code de commerce, cette priorité ne donnant pas lieu à la création de droits négociables, mais pouvant être exercée tant à titre irréductible que réductible.

Il est précisé, en tant que de besoin, que la présente délégation emporterait de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières le cas échéant émises en vertu de la présente délégation, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit.

En conséquence, nous vous demandons de décider que (i) le prix des actions susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation, sera fixé par le conseil d'administration conformément aux dispositions des articles L. 225-136-1^o et R. 225-119 du Code de commerce (à titre indicatif au jour de la présente assemblée générale, le prix d'émission des actions doit être au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant le début de l'offre au public au sens du règlement (UE) n° 2017/1129 du 14 juin 2017, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 %, et corrigée en cas de différence de date de jouissance) et que (ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital le cas échéant émises en vertu de la présente résolution sera tel que la somme le cas échéant perçue immédiatement par la Société, majorée, de celle susceptible d'être perçue par elle, lors de l'exercice ou de la conversion desdites

valeurs mobilières, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant minimum visé au (i) ci-dessus.

Nous vous demandons de déléguer tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la loi et les statuts, la présente délégation, et à l'effet notamment :

- ◆ d'arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, avec ou sans prime ;
- ◆ de fixer les montants à émettre, la date de jouissance éventuellement rétroactive des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, leur mode de libération ainsi que, le cas échéant, les modalités d'exercice des droits à échange, conversion, remboursement ou attribution de toute autre manière de titres de capital ou valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- ◆ de procéder à tous ajustements requis en application des dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital de la Société, et
- ◆ de suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières pendant un délai maximum de trois mois.

Nous vous demandons également d'autoriser, dans la limite de dix pour cent (10 %) du capital social par an, le conseil d'administration à fixer le prix d'émission en fonction du cours de bourse de l'action sur une période déterminée par le conseil d'administration, étant précisé que le prix ainsi fixé par le conseil d'administration ne pourra, en tout état de cause, être inférieur à quatre-vingts pour cent (80 %) de la moyenne des cours moyens pondérés des vingt (20) dernières séances de bourse (sur le marché de Paris) précédant sa fixation étant rappelé qu'il ne pourra en tout état de cause être inférieur à la valeur nominale d'une action de la Société à la date d'émission des actions concernées et étant précisé que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini ci-dessus.

Par ailleurs, nous vous demandons de décider que le conseil d'administration pourrait :

- ◆ à sa seule initiative et lorsqu'il l'estimerait approprié, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les augmentations de capital réalisées en vertu des pouvoirs délégués par la présente résolution, sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever sur le montant de ces primes, les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital, après chaque opération ;
- ◆ prendre toute décision en vue de la cotation des titres et des valeurs mobilières ainsi émises et, plus généralement ;
- ◆ prendre toutes mesures, conclure tous engagements et effectuer toutes formalités utiles à la bonne fin de l'émission proposée, ainsi qu'à l'effet de rendre définitive l'augmentation de capital en résultant, et apporter aux statuts les modifications corrélatives.

Cette délégation serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de l'assemblée ; elle remplacerait et annulerait la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 19 juin 2019 aux termes de sa dix-huitième résolution.

2.3. Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le montant de chacune des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription (19^e résolution)

Nous vous proposons de déléguer à votre conseil d'administration la compétence d'augmenter le nombre d'actions ou de valeurs mobilières à émettre en cas de demande excédentaire de souscription dans le cadre de chacune des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription qui seraient décidées en vertu des dix-septième, dix-huitième, vingt-troisième et vingt-quatrième résolutions soumises à votre assemblée, dans les conditions prévues aux articles L. 225-135-1 et R. 225-118 du Code de commerce (soit, à ce jour, dans les trente (30) jours de la clôture de la souscription et dans la limite de quinze pour cent (15 %) de l'émission initiale).

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu des pouvoirs délégués par l'assemblée générale au conseil d'administration dans la présente délégation, s'imputerait sur le plafond global visé à la vingt-huitième résolution soumise à votre assemblée, montant auquel s'ajouterait, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions ou valeurs mobilières à émettre éventuellement en supplément, pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital.

Cette délégation serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de l'assemblée.

Elle remplacerait et annulerait la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 19 juin 2019 aux termes de sa dix-neuvième résolution.

2.4. Délégation de pouvoir à consentir au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, destinées à rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société (20^e résolution)

Nous vous proposons de déléguer à votre conseil d'administration, pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société (en ce compris, notamment toutes obligations remboursables ou convertibles en actions et tous bons de souscription d'actions, attachés ou non à des actions ou autres valeurs mobilières) destinés à rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par la Société et effectuée conformément aux dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce.

Les valeurs mobilières ainsi émises pourraient consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires.

La présente délégation emporterait de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières ainsi le cas échéant émises, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneraient droit.

Il est précisé, en tant que de besoin, que l'émission d'actions de préférence est expressément exclue de la présente délégation.

Le montant nominal total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, ne pourrait être supérieur à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital.

Nous vous précisons que le montant nominal de toute augmentation de capital social susceptible d'être ainsi réalisée s'imputerait sur le plafond global prévu à la vingt-huitième résolution soumise à votre assemblée.

Le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu des pouvoirs délégués par la présente délégation serait fixé à cinquante millions (50 000 000) d'euros ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise, étant précisé que ce montant serait majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair, et s'imputerait sur le plafond global visé à la vingt-huitième résolution soumise à votre assemblée. Ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance visés aux articles L. 228-40, L. 228-36-A et L. 228-92 alinéa 3 du Code de commerce dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration dans les conditions prévues par l'article L. 228-40 du Code de commerce, ou dans les autres cas, dans les conditions que déterminerait la Société conformément aux dispositions de l'article L. 228-36-A du Code de commerce.

En conséquence, nous vous proposons de décider que le conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation et, notamment, pour :

- ◆ arrêter la liste des valeurs mobilières apportées à l'échange ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, avec ou sans prime ;
- ◆ fixer les conditions de l'émission, la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en numéraire à verser ;
- ◆ déterminer les modalités de l'émission dans le cadre, notamment d'une offre publique d'échange, d'une offre alternative d'achat ou d'échange, à titre principal, assortie d'une offre publique d'échange ou d'achat à titre subsidiaire ;
- ◆ constater le nombre de titres apportés à l'échange ;
- ◆ fixer la date de jouissance éventuellement rétroactive des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, leur mode de libération ainsi que, le cas échéant, les modalités d'exercice des droits à échange, conversion, remboursement ou attribution de toute autre manière de titres de capital ou valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- ◆ inscrire au passif du bilan au compte « prime d'apport », sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, la différence

entre le prix d'émission des actions ordinaires nouvelles et leur valeur nominale ;

- ◆ procéder à tous ajustements requis en application des dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital de la Société ; et
- ◆ suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières pendant un délai maximum de trois mois.

Le conseil pourrait :

- ◆ à sa seule initiative et lorsqu'il l'estimerait approprié, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation visée dans la présente résolution, sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever, sur le montant de ces primes, les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital, après chaque opération ;
- ◆ prendre toute décision en vue de l'admission des titres et des valeurs mobilières ainsi émis aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris et, plus généralement ;
- ◆ prendre toutes mesures, conclure tout engagement et effectuer toutes formalités utiles à la bonne fin de l'émission proposée, ainsi qu'à l'effet de rendre définitive l'augmentation de capital en résultant, et apporter aux statuts les modifications corrélatives.

Cette délégation serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de l'assemblée.

Cette délégation remplacerait et annulerait la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 19 juin 2019 aux termes de sa vingtième résolution.

2.5 Délégation de pouvoir à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital dans la limite de dix pour cent (10 %) en vue de rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces en dehors d'une offre publique d'échange (21^e résolution)

Nous vous proposons de déléguer au conseil d'administration les pouvoirs de décider, sur le rapport du ou des Commissaires aux apports, une ou plusieurs augmentations de capital par l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables.

Les valeurs mobilières ainsi émises pourraient consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires.

La présente délégation emporterait de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières ainsi le cas échéant émises, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières donneraient droit.

Le montant nominal global des actions qui pourraient être émises immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à dix pour cent (10 %) du capital social existant à la date de la décision d'émission et ne s'imputerait pas sur le plafond d'augmentation de capital fixé aux termes de la vingt-huitième résolution.

À cet effet, nous vous proposons de déléguer tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre l'augmentation de capital autorisée et présentée dans le présent paragraphe, notamment pour statuer sur l'évaluation des apports, constater la réalisation définitive des augmentations de capital réalisées, procéder à la modification corrélative des statuts, procéder à toutes formalités, déclarations et plus généralement, faire tout ce qui sera nécessaire.

Cette délégation serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée. Elle remplacerait et annulerait la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 19 juin 2019 aux termes de sa vingt et unième résolution.

2.6 Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices et autres (22^e résolution)

Nous vous proposons de déléguer à votre conseil d'administration la compétence pour décider une ou plusieurs augmentations de capital par incorporation au capital social de tout ou partie des réserves, bénéfices ou primes sous forme d'émission et d'attribution gratuite d'actions nouvelles ou d'élévation du nominal des actions ou encore par l'emploi conjugué de ces deux procédés, dans la limite d'un montant nominal global d'un million (1 000 000) d'euros, étant précisé que ce plafond est fixé (i) de façon autonome et distincte du plafond d'augmentations de capital fixé à la vingt-huitième résolution soumise à votre assemblée, et (ii) compte non tenu du nominal des actions de la Société à émettre, le cas échéant au titre des ajustements effectués conformément à la loi et aux stipulations contractuelles pour protéger les titulaires de droits attachés aux valeurs mobilières ou autres droits donnant accès à des actions de la Société.

Nous vous précisons par ailleurs que cette ou ces augmentations de capital seraient effectuées en tout état de cause dans la limite du montant des comptes de réserves, bénéfices ou primes visés ci-dessus qui existeraient lors de l'augmentation de capital.

En cas d'usage par le conseil d'administration de cette délégation, conformément aux dispositions de l'article L. 225-130 du Code de commerce, nous vous proposons de décider que les droits formant rompus ne seraient ni négociables, ni cessibles et que les titres de capital correspondants seraient vendus ; les sommes provenant de la vente seraient allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par la réglementation en vigueur.

Nous vous demandons en conséquence de donner tous pouvoirs au conseil d'administration pour mettre en œuvre la présente délégation, et généralement de prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités nécessaires.

Cette délégation serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée. Elle remplacerait et annulerait la délégation consentie par l'assemblée générale

mixte des actionnaires du 19 juin 2019 aux termes de sa vingt-deuxième résolution.

2.7 Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par une offre visée à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (23^e résolution)

Conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, et, notamment, de ses articles L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-135-1, L. 225-136, L. 228-91, L. 228-92 et L. 228-93, nous vous proposons de déléguer au conseil d'administration avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, la compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il apprécierait, une ou plusieurs augmentations de capital par l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, et/ou de valeurs mobilières (en ce compris notamment, tous titres de créance) donnant accès à des titres de capital de la Société ou de toute société qui posséderait directement ou indirectement plus de la moitié de son capital ou dont elle posséderait directement ou indirectement plus de la moitié du capital, lesdites valeurs mobilières pouvant être émises en euros, en monnaie étrangère ou en unités monétaires quelconques établies par référence à plusieurs monnaies au choix du conseil d'administration, et dont la libération pourrait être opérée en numéraire, y compris par compensation de créances.

Les émissions susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution pourraient l'être par des offres visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, et notamment à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs au sens dudit article.

Les valeurs mobilières ainsi émises pourraient consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires.

Nous vous proposons de décider de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires sur les actions ordinaires ou valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation.

Il est précisé, en tant que de besoin, que la présente délégation emporterait de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières ainsi le cas échéant émises, renonciation expresse des actionnaires à leur droit de préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneraient droit.

Le montant nominal total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation, ne pourrait pas être supérieur à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros ou sa contre-valeur en monnaie étrangère, ni, en tout état de cause, excéder les limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission (à titre indicatif, au jour de la présente assemblée générale, l'émission de titres de capital réalisée par une offre visée à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier est limitée à 20 % du capital de

la Société par période de 12 mois, ledit capital étant apprécié au jour de la décision du conseil d'administration d'utilisation de la présente délégation), montant maximum auquel s'ajouterait, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès à des actions, et s'imputerait sur le plafond global de cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros visé à la vingt-huitième résolution soumise à votre assemblée.

Le montant nominal maximum des titres de créance pouvant être émis en vertu de la présente délégation, serait fixé à cinquante millions (50 000 000) d'euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise), étant précisé que ce montant serait majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair, et s'imputerait sur le plafond global visé à la vingt-huitième résolution soumise à votre assemblée. Ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance visés aux articles L. 228-40, L. 228-36-A et L. 228-92 alinéa 3 du Code de commerce dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration dans les conditions prévues par l'article L. 228-40 du Code de commerce, ou dans les autres cas, dans les conditions que déterminerait la Société conformément aux dispositions de l'article L. 228-36-A du Code de commerce.

Si les souscriptions n'avaient pas absorbé la totalité d'une telle émission, le conseil d'administration pourrait utiliser, dans l'ordre qu'il déterminerait, l'une ou l'autre des facultés suivantes :

- ◆ limiter l'émission au montant des souscriptions, sous la condition que celles-ci atteignent les trois-quarts au moins de l'émission initialement décidée ;
- ◆ répartir librement tout ou partie des titres émis non souscrits entre les personnes de son choix.

Nous vous proposons par ailleurs de décider que le prix d'émission des actions émises dans le cadre de la présente délégation serait fixé par le conseil d'administration conformément aux dispositions des articles L. 225-136-1° et R. 225-119 du Code de commerce, (à titre indicatif au jour de la présente assemblée générale, le prix d'émission des actions doit être au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant le début de l'offre au sens du règlement (UE) n° 2017/1129 du 14 juin 2017, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 %, corrigée en cas de différence de date de jouissance) étant rappelé qu'il ne pourrait en tout état de cause être inférieur à la valeur nominale d'une action de la Société à la date d'émission des actions concernées et étant par ailleurs précisé que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital serait tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini ci-dessus.

Nous vous proposons en outre d'autoriser le conseil d'administration, dans la limite de dix pour cent (10 %) du capital

social par an, à fixer le prix d'émission des actions émises dans le cadre de la présente délégation, après prise en compte des opportunités de marché, à un prix au moins égal à quatre-vingts pour cent (80 %) de la moyenne des cours moyens pondérés des vingt (20) dernières séances de bourse précédant la fixation du prix de l'émission, étant rappelé qu'il ne pourrait en tout état de cause être inférieur à la valeur nominale d'une action de la Société à la date d'émission des actions concernées.

En conséquence, nous vous proposons de donner tous pouvoirs au conseil, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la loi et les statuts, la présente délégation à l'effet notamment :

- ◆ d'arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, avec ou sans prime ;
- ◆ de fixer les montants à émettre, la date de jouissance éventuellement rétroactive des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, leur mode de libération ainsi que, le cas échéant, les modalités d'exercice des droits à échange, conversion, remboursement ou attribution de toute autre manière de titres de capital ou valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- ◆ de procéder à tout ajustement requis en application des dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital de la Société ;
- ◆ de suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières pendant un délai maximum de trois mois.

Le conseil d'administration pourrait :

- ◆ à sa seule initiative et lorsqu'il l'estimerait approprié, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les augmentations de capital réalisées en vertu de la délégation visée dans la présente résolution, sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever sur le montant de ces primes, les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital, après chaque opération ;
- ◆ prendre toute décision en vue de l'admission des titres et des valeurs mobilières ainsi émis aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris et, plus généralement ;
- ◆ prendre toutes mesures, conclure tout engagement et effectuer toutes formalités utiles à la bonne fin de l'émission des valeurs proposées, ainsi qu'à l'effet de rendre définitive l'augmentation de capital en résultant, et apporter aux statuts les modifications corrélatives.

La présente délégation serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée. Cette délégation remplacerait la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 19 juin 2019 aux termes de sa vingt-troisième résolution.

2.8 Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite d'un montant nominal global de deux millions (2 000 000) d'euros – suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de la catégorie de personnes suivante : fonds d'investissement souscrivant au capital de sociétés de taille moyenne (c'est-à-dire dont la capitalisation n'excède pas, lorsqu'elles sont cotées, 1 milliard d'euros) notamment dans le domaine de la santé et/ou médico-social, caisses de retraite et compagnies d'assurance ayant leur siège social ou leur société de gestion sur le territoire de l'Union Européenne ou en Suisse, dans la limite d'un maximum de vingt (20) souscripteurs et pour un montant de souscription individuelle minimum de cinq cent mille (500 000) euros (prime d'émission incluse) (24^e résolution)

Conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce et, notamment, de ses articles L. 225-129-2, L. 225-129-4, L. 225-135, L. 225-138 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce, nous vous proposons de déléguer au conseil d'administration avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, la compétence de décider, dans les proportions et aux époques qu'il apprécierait, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, et/ou de valeurs mobilières (en ce compris notamment, tous titres de créance) donnant accès à des titres de capital de la Société ou de toute société qui posséderait directement ou indirectement plus de la moitié de son capital ou dont elle posséderait directement ou indirectement plus de la moitié du capital, lesdites valeurs mobilières pouvant être émises en euros, en monnaie étrangère ou en unités monétaires quelconques établies par référence à plusieurs monnaies au choix du conseil d'administration, et dont la libération pourrait être opérée en numéraire, y compris par compensation de créances.

Les valeurs mobilières ainsi émises pourraient consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires.

Le montant nominal total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation, ne pourrait être supérieur à deux millions (2 000 000) d'euros ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise, montant maximum auquel

s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès à des actions.

Le montant nominal de toute augmentation de capital social susceptible d'être ainsi réalisée s'imputerait sur le plafond global prévu à la vingt-huitième résolution soumise à votre assemblée.

Le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu des pouvoirs délégués par la présente délégation serait fixé à vingt-cinq millions (25 000 000) d'euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise), étant précisé que ce montant serait majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair, et s'imputerait sur le plafond global visé à la vingt-huitième résolution soumise à votre assemblée.

Ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance visés aux articles L. 228-40, L. 228-36-A et L. 228-92 alinéa 3 du Code de commerce dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration dans les conditions prévues par l'article L. 228-40 du Code de commerce, ou dans les autres cas, dans les conditions que déterminerait la Société conformément aux dispositions de l'article L. 228-36-A du Code de commerce.

Nous vous proposons de décider de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires sur les actions et valeurs mobilières qui seraient ainsi émises et de réserver la souscription des actions et valeurs mobilières à la catégorie de personnes suivante : fonds d'investissement souscrivant au capital de sociétés de taille moyenne (c'est-à-dire dont la capitalisation n'excède pas, lorsqu'elles sont cotées, 1 milliard d'euros) notamment dans le domaine de la santé et/ou médico-social, caisses de retraite et compagnies d'assurance, ayant dans chaque cas leur siège social ou leur société de gestion sur le territoire de l'Union Européenne ou en Suisse, étant précisé que le nombre d'investisseurs susceptibles de se voir émettre des titres, en une ou plusieurs fois, en application de la présente délégation serait limité à vingt (20) et que le montant minimum réservé à chacun des souscripteurs concernés s'élèverait à cinq cent mille (500 000) euros (prime d'émission incluse).

En application de l'article L. 225-132 du Code de commerce, la décision d'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital emporterait également renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels les valeurs mobilières émises donnent droit.

Nous vous proposons par ailleurs de décider que le prix d'émission des actions émises dans le cadre de la présente délégation, serait fixé par le conseil d'administration en prenant en compte les opportunités de marché et serait au moins égal à quatre-vingts pour cent (80 %) de la moyenne des cours moyens pondérés des vingt (20) dernières séances de bourse précédant la fixation du prix de l'émission, étant rappelé qu'il ne pourrait en tout état de cause être inférieur à la valeur nominale d'une action de la Société à la date d'émission des actions concernées et étant par ailleurs précisé que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital serait tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini ci-dessus.

En conséquence, nous vous proposons de donner tous pouvoirs au conseil d'administration pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment à l'effet de :

- ◆ décider le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission (étant précisé que celui-ci serait déterminé conformément aux conditions de fixation arrêtées ci-dessus) ainsi que le montant de la prime qui pourrait, le cas échéant, être demandée à l'émission ;
- ◆ arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre ;
- ◆ fixer la date de jouissance, éventuellement rétroactive, des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et leur mode de libération ;
- ◆ arrêter la liste des bénéficiaires au sein de la catégorie de personnes susmentionnée et le nombre de titres à attribuer à chacun d'eux ;
- ◆ imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital ;
- ◆ constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- ◆ d'une manière générale, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.

La présente délégation serait consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée. Cette délégation remplacerait la délégation consentie par l'assemblée générale des actionnaires du 19 juin 2019 aux termes de sa vingt-quatrième résolution.

3. DÉLÉGATIONS À CONSENTIR AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS LE CADRE DE LA POLITIQUE D'INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS

Dans le cadre de la mise en œuvre de la politique d'intéressement des salariés de la Société, il est apparu souhaitable à votre conseil d'administration que celui-ci soit doté des autorisations les plus diverses afin de pouvoir faire usage des instruments les plus adaptés à la situation de la Société, de ses salariés et du marché.

Aussi, nous vous proposons d'autoriser votre conseil d'administration à consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société et à procéder à l'attribution d'actions gratuites.

En complément de ces délégations et conformément aux dispositions légales, nous vous proposons de déléguer à votre conseil d'administration, la faculté de procéder à une augmentation de capital dont la souscription serait réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise établi en application des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail.

Chacune des autorisations sollicitées est décrite plus amplement ci-après.

Vous entendrez lecture des rapports des Commissaires aux comptes sur ces délégations.

Nous vous proposons d'examiner ci-après chacune de ces délégations.

3.1. Autorisation donnée au conseil d'administration de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre en raison de l'exercice d'option de souscription (25^e résolution)

Nous vous proposons d'autoriser votre conseil d'administration, dans le cadre des articles L. 225-177 à L. 225-185 du Code de commerce, à consentir en une ou plusieurs fois, au bénéfice des membres du personnel ou des dirigeants de la Société et des sociétés et groupements d'intérêt économique liés à la Société dans les conditions définies à l'article L. 225-180-I dudit Code, des options donnant droit à la souscription ou à l'achat d'actions ordinaires, étant précisé que (i) le nombre total des options attribuées au titre de la présente autorisation ne pourrait donner droit à l'achat ou la souscription de plus de trois cent mille (300 000) actions d'une valeur nominale de deux (2) euros l'une, et (ii) le nombre total d'actions pouvant être souscrites sur exercice des options de souscription d'actions attribuées et non encore levées ne pouvant jamais être supérieur au tiers du capital social.

Cette autorisation, conférée pour une durée de trente-huit (38) mois à compter de la date de l'assemblée, comporterait au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seraient émises au fur et à mesure des levées d'options de souscription, et serait mise en œuvre dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi et la réglementation en vigueur au jour de l'attribution des options d'achat ou de souscription selon le cas.

Le prix d'achat ou de souscription par action serait fixé par le conseil d'administration au jour où l'option serait consentie et serait au moins égal :

- ◆ pour les options de souscription, à la plus élevée des deux valeurs suivantes : (i) la moyenne des cours de clôture de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris, ou tout marché réglementé qui lui serait substitué, cotés lors des vingt (20) séances de bourse précédant le jour où lesdites options seront consenties et (ii) le cours de clôture de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris, ou tout marché réglementé qui lui serait substitué, coté à la dernière séance de bourse précédant le jour où lesdites options seraient consenties ;
- ◆ pour les options d'achat, à la plus élevée des trois valeurs suivantes : (i) la moyenne des cours de clôture de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris, ou tout marché réglementé qui lui serait substitué, cotés lors des vingt (20) séances de bourse précédant le jour où lesdites options seront consenties, (ii) le cours de clôture de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris, ou tout marché réglementé qui lui serait substitué, coté à la dernière séance de bourse précédant le jour où lesdites options seront consenties, et (iii) quatre-vingts pour cent (80 %) du cours moyen d'achat des actions détenues par la Société au titre des articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce, au jour où lesdites options seraient consenties.

Le prix fixé pour la souscription ou l'achat des actions auxquelles les options donnent droit ne pourrait être modifié pendant la durée des options. Toutefois, si la Société venait à réaliser une des opérations visées à l'article L. 225-181 du Code de commerce, elle devrait prendre les mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires d'options dans les conditions prévues à l'article L. 228-99 du Code de commerce. En cas d'émission de nouveaux titres de capital ou de nouvelles valeurs mobilières donnant accès au capital, ainsi qu'en cas de fusion ou de scission de la Société, le conseil d'administration pourrait suspendre, le cas échéant, l'exercice des options.

Le délai d'exercice des options serait fixé à dix (10) ans à compter de leur attribution. Toutefois ce délai pourrait être réduit par le conseil d'administration pour les bénéficiaires résidents d'un pays donné dans la mesure où cela serait nécessaire afin de respecter la loi dudit pays.

Il vous est en conséquence demandé de donner tous pouvoirs au conseil d'administration dans les limites fixées ci-dessus pour :

- ◆ veiller à ce que le nombre d'options de souscription d'actions consenties par le conseil d'administration soit fixé de telle sorte que le nombre d'options de souscription d'actions ouvertes et non encore levées ne porte jamais sur plus du tiers du capital social ;
- ◆ arrêter les modalités du plan d'options de souscription ou d'achat d'actions et fixer les conditions dans lesquelles seraient consenties les options, en ce compris, notamment, le calendrier d'exercice des options consenties qui pourrait varier selon les titulaires ; étant précisé que ces conditions pourraient comporter des clauses d'interdiction de revente immédiate de tout ou partie des actions émises sur exercice des options, dans les limites fixées par la loi ;
- ◆ accomplir, soit par lui-même, soit par mandataire, tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives les augmentations de capital qui pourraient être réalisées en vertu de cette autorisation ;
- ◆ modifier les statuts en conséquence et, généralement, faire tout ce qui sera nécessaire.

Le conseil d'administration informerait chaque année l'assemblée générale ordinaire des opérations réalisées dans le cadre de la présente autorisation.

Cette délégation remplacerait et annulerait la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 19 juin 2019 aux termes de sa vingt-cinquième résolution.

3.2. Autorisation donnée au conseil d'administration de procéder à l'attribution, sous condition de performance, d'actions gratuites existantes ou à émettre emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre en raison des attributions gratuites d'actions (26^e résolution)

Nous proposons d'autoriser votre conseil d'administration à procéder, sous condition de performance, en une ou plusieurs fois, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre par la Société, au profit des membres du personnel salarié de

la Société, ou de certaines catégories d'entre eux, et/ou de ses mandataires sociaux qui répondent aux conditions fixées par l'article L. 225-197-1, II du Code de commerce, ainsi qu'au profit des membres du personnel salarié des sociétés ou groupements d'intérêt économique dont la Société détiendrait, directement ou indirectement, au moins dix pour cent (10 %) du capital ou des droits de vote à la date d'attribution des actions concernées.

Dans ces conditions, il vous est demandé de déléguer au conseil d'administration le soin de déterminer, l'identité des bénéficiaires à l'intérieur des catégories susvisées, le nombre d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement à chacun d'eux, ainsi que les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution de ces actions notamment les performances attendues pouvant déclencher l'attribution d'actions gratuites en fonction de l'identité des bénéficiaires.

Il vous est demandé de décider que les actions gratuites puissent également, dans les conditions prévues par la loi, être attribuées au président, au directeur général et aux directeurs généraux délégués de la Société, s'agissant de ces bénéficiaires, le conseil d'administration fixera, conformément à la loi, les quantités d'actions que chacun devra conserver jusqu'à la cessation définitive de ces fonctions.

Le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourrait excéder trois cent mille (300 000) actions, sous réserve d'éventuels ajustements nécessaires pour maintenir les droits des attributaires, mais sans pouvoir dépasser la limite globale de dix pour cent (10 %) du capital de la Société à la date de décision de leur attribution.

Les actions qui seraient ainsi attribuées gratuitement, viendraient s'imputer sur le nombre maximum d'actions auquel seraient susceptibles de donner droit les options de souscription ou d'achat d'actions pouvant être attribuées en vertu de l'autorisation présentée au paragraphe 3.1, lequel serait réduit d'autant.

L'attribution des actions à leurs bénéficiaires serait définitive, sous réserve de remplir les conditions ou critères éventuellement fixés par le conseil d'administration, au terme d'une durée d'au moins 1 an (la « Période d'Acquisition ») et que les bénéficiaires de ces actions devront, le cas échéant, les conserver pendant une durée fixée par le conseil d'administration (la « Période de Conservation ») qui, cumulée avec celle de la Période d'Acquisition, ne pourra être inférieure à 2 ans.

Par dérogation à ce qui précède, les actions seraient définitivement attribuées avant le terme de la Période d'Acquisition en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième et la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale.

Les actions attribuées seraient librement cessibles en cas de demande d'attribution formulée par les héritiers d'un bénéficiaire décédé ou en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant à leur classement dans les catégories précitées du Code de la sécurité sociale.

Les durées de la Période d'Acquisition et de la Période de Conservation seraient fixées par le conseil d'administration dans les limites susvisées.

Nous attirons votre attention sur le fait qu'en application des dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, lorsque l'attribution porte sur des actions à émettre, la présente autorisation emporterait de plein droit, au profit des bénéficiaires des actions attribuées gratuitement, renonciation des actionnaires

à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles émises, l'augmentation de capital correspondante étant définitivement réalisée du seul fait de l'attribution définitive des actions aux bénéficiaires.

La présente décision emporterait, en tant que de besoin, renonciation des actionnaires en faveur des attributaires d'actions gratuites, à la partie des réserves, bénéfiques ou primes qui, le cas échéant, servirait à l'augmentation de capital par voie d'émission d'actions nouvelles à l'issue de la Période d'Acquisition, étant précisé que tous pouvoirs seraient délégués au conseil d'administration à l'effet de décider une ou plusieurs augmentations de capital social par voie d'incorporation successive ou simultanée de réserves, bénéfiques ou primes.

Nous vous proposons de conférer tous pouvoirs au conseil d'administration à l'effet de :

- ◆ constater l'existence de réserves suffisantes et procéder lors de chaque attribution au virement à un compte de réserve indisponible des sommes nécessaires à la libération des actions nouvelles à attribuer ;
- ◆ déterminer l'identité des bénéficiaires des attributions ainsi que le nombre d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement à chacun d'eux ;
- ◆ fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution de ces actions ;

le cas échéant :

- ◆ décider, le moment venu, la ou les augmentations de capital corrélative(s) à l'émission des éventuelles actions nouvelles attribuées gratuitement ;
- ◆ procéder aux acquisitions d'actions le cas échéant nécessaires à la remise des éventuelles actions existantes attribuées gratuitement ;
- ◆ prendre toutes mesures utiles pour assurer le respect de l'obligation de conservation exigée des bénéficiaires ;
- ◆ et, généralement, faire dans le cadre de la législation en vigueur, tout ce que la mise en œuvre de la présente autorisation rendra nécessaire.

En conséquence, nous vous proposons de donner tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour mettre en œuvre la présente autorisation et d'une manière générale, faire tout ce qui serait nécessaire notamment en ce qui concerne la mise en place des mesures destinées à préserver les droits des bénéficiaires en procédant à l'ajustement du nombre d'actions attribuées gratuitement en fonction des éventuelles opérations sur le capital de la Société qui interviendraient pendant la Période d'Acquisition.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de trente-huit (38) mois à compter de l'assemblée décidant la délégation.

Le conseil d'administration informerait chaque année l'assemblée générale ordinaire des opérations réalisées dans le cadre de la résolution proposée.

Nous vous précisons que cette délégation remplacerait et annulerait la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 19 juin 2019 aux termes de sa vingt-sixième résolution.

3.3. Délégation à consentir au conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel, dont la souscription serait réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise établi en application des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail (27^e résolution)

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-129-6 du Code de commerce et des articles L. 3332-18 à L. 3332-24 Du Code du travail, nous vous proposons de :

- ◆ déléguer au conseil d'administration tous pouvoirs à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, sur ses seules délibérations, par émission d'actions ordinaires réservées, directement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement et d'entreprise, aux adhérents à un plan d'épargne tel que prévu aux articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail qui serait ouvert aux salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce et qui remplissent, en outre les conditions éventuellement fixées par le conseil d'administration (ci-après les « Salariés du Groupe ») ;
- ◆ décider de supprimer en conséquence le droit préférentiel de souscription attribué aux actionnaires par l'article L. 225-132 du Code de commerce et de réserver la souscription desdites actions ordinaires aux Salariés du Groupe ;
- ◆ fixer à dix-huit (18) mois à compter du jour de la présente assemblée la durée de validité de la présente délégation.

Nous vous proposons de fixer à six cent mille (600 000) euros le montant nominal maximal des actions qui pourraient être ainsi émises, étant précisé que ce montant s'ajouterait au plafond prévu à la vingt-huitième résolution soumise à votre assemblée pour former le plafond global mentionné à l'article L. 225-129-2 du Code de commerce.

Le prix d'émission d'une action serait déterminé par le conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L. 3332-19 du Code du travail.

En conséquence, nous vous demandons de conférer tous pouvoirs au conseil d'administration pour mettre en œuvre la présente délégation et la réalisation de l'augmentation de capital et à cet effet :

- ◆ fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre et leur date de jouissance ;
- ◆ fixer, dans les limites légales, les conditions de l'émission des actions nouvelles ainsi que les délais accordés aux Salariés du Groupe pour l'exercice de leurs droits et les délais et modalités de libération des actions nouvelles ;
- ◆ constater la réalisation de l'augmentation de capital à concurrence des actions souscrites et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- ◆ procéder à toutes les opérations et formalités rendues nécessaires par la réalisation de l'augmentation de capital.

Cette délégation remplacerait et annulerait la délégation consentie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 19 juin 2019 aux termes de sa vingt-septième résolution.

4. FIXATION DU MONTANT GLOBAL DES DÉLÉGATIONS CONSENTIES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE D'AUGMENTER LE CAPITAL SOCIAL (28^e RÉOLUTION)

Enfin, nous vous proposons, s'agissant des délégations proposées ci-dessus, de fixer le montant global des délégations consenties au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social, de la façon suivante :

- ◆ le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations conférées aux termes des dix-septième à vingtième, vingt-troisième et vingt-quatrième résolutions soumise à votre assemblée serait fixé à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros ou sa contre-valeur en monnaie étrangère, étant précisé que s'ajouterait à ce plafond, le cas échéant, le montant nominal des actions ou valeurs mobilières à émettre en supplément, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital et autres droits donnant accès au capital ;
- ◆ le montant nominal maximum global des titres de créance pouvant être émis en vertu des délégations conférées aux termes des résolutions ci-dessus visées soumises à votre assemblée serait fixé à cinquante millions (50 000 000) d'euros ou sa contre-valeur en monnaie étrangère.

5. PROPOSITION DE MODIFICATIONS STATUTAIRES

Il vous est proposé plusieurs modifications statutaires visant à mettre en concordance les dispositions statutaires avec les nouvelles dispositions légales et réglementaires et à permettre au conseil d'administration de la Société de procéder par voie de consultation écrite ainsi que le permettent désormais les dispositions légales.

Modification de l'article 11.1.2 des statuts de la Société (29^e résolution)

Les dispositions de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 dite « loi Pacte » ont modifié les règles concernant le nombre d'administrateurs représentant les salariés désignés au sein des sociétés concernées par les dispositions.

Désormais, les sociétés dont le nombre d'administrateurs mentionnés aux articles L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce dépasse huit, et non plus douze comme auparavant, devront désigner au moins deux administrateurs représentant les salariés et au moins un s'il est égal ou inférieur à huit.

En conséquence, il est proposé de modifier les alinéas 3 à 6 de l'article 11.1.2 « Administrateur représentant les salariés » des statuts de la Société, comme suit :

« Le nombre d'administrateurs représentant les salariés est égal à deux lorsque le nombre d'administrateurs nommés conformément aux dispositions de l'article L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce est supérieur à huit, le jour de la désignation des administrateurs représentant les salariés, et égal à un lorsque le nombre d'administrateurs nommés conformément aux dispositions de l'article L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce est égal ou inférieur à huit.

Si le nombre d'administrateurs mentionné aux articles L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce, après avoir été inférieur ou égal à huit, devient supérieur à huit, le président du conseil

d'administration devra, dans un délai raisonnable, saisir le comité social et économique de l'UES ou toute instance représentative du personnel qui le remplacerait afin que soit nommé un deuxième administrateur représentant les salariés selon les modalités visées ci-dessus.

Si le nombre d'administrateurs mentionné aux articles L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce, après avoir été supérieur à huit, devient égal ou inférieur à huit, le mandat de l'administrateur représentant les salariés ainsi nommé se poursuivra jusqu'à son terme mais ne sera pas renouvelé si le nombre d'administrateurs demeure inférieur ou égal à huit à la date de l'expiration de son mandat et le nombre d'administrateurs représentant les salariés sera ramené à un.

Le ou les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination du seuil de huit membres visé ci-dessus. »

Le reste de l'article demeurerait inchangé.

Modification de l'article 12 des statuts de la Société (30^e résolution)

Les dispositions de la loi n° 2019-744 du 19 juillet 2019 de simplification, de clarification et d'actualisation du droit des sociétés (dite « Loi de simplification ») ont admis la possibilité de prendre les décisions du conseil d'administration dans les sociétés anonymes par voie de consultation écrite.

En conséquence, il est proposé de modifier l'article 12 des statuts « réunion du conseil d'administration » afin d'ajouter un article 12.7 rédigé comme suit :

« Le conseil d'administration peut également prendre par consultation écrite des administrateurs les décisions suivantes relevant des attributions propres du conseil d'administration :

- ◆ *nomination à titre provisoire de membres du conseil prévue à l'article L. 225-24 du Code de commerce ;*
- ◆ *autorisation des cautions, avals et garanties prévue au dernier alinéa de l'article L. 225-35 du Code de commerce ;*
- ◆ *décision prise sur délégation consentie par l'assemblée générale extraordinaire conformément au second alinéa de l'article L. 225-36 du Code de commerce, de modifier les statuts pour les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires ;*
- ◆ *convocation des assemblées générales des actionnaires ;*
- ◆ *transfert du siège social dans le même département ; et*
- ◆ *toute décision qui viendrait à être ajoutée à cette liste en vertu d'une modification de la législation en vigueur.*

Lorsque la décision est prise par consultation écrite, le texte des résolutions proposées accompagné d'un bulletin de vote est adressé par le président à chaque membre du conseil d'administration par voie électronique (avec accusé de réception).

Les administrateurs disposent d'un délai de 3 jours ouvrés suivant la réception du texte des résolutions proposées et du bulletin de vote pour compléter et adresser au président par voie électronique (avec accusé de réception) le bulletin de vote, daté et signé, en cochant pour chaque résolution, une case unique correspondant au sens de son vote.

Si aucune ou plus d'une case ont été cochées pour une même résolution, le vote sera nul et ne sera pas pris en compte pour le calcul de la majorité.

Tout administrateur n'ayant pas fait parvenir sa réponse dans le délai ci-dessus sera considéré comme absent et sa voix ne sera donc pas prise en compte pour le calcul du quorum et de la majorité.

Pendant le délai de réponse, tout administrateur peut exiger de l'initiateur de la consultation toutes explications complémentaires.

Dans les cinq (5) jours ouvrés suivant la réception du dernier bulletin de vote, le président établit et date le procès-verbal des délibérations, auquel seront annexés les bulletins de vote et qui sera signé par le président et un administrateur ayant participé à la consultation écrite. »

Le reste de l'article demeurerait inchangé.

L'article 12.7 deviendrait donc l'article 12.8.

Modification de l'article 19 des statuts de la Société (31^e résolution)

Les dispositions de la loi n° 2019-744 du 19 juillet 2019 de simplification, de clarification et d'actualisation du droit des sociétés (dite « Loi de simplification ») ont modifié les modalités

de détermination de la majorité requise pour l'adoption des résolutions par les assemblées générales des actionnaires.

En conséquence, il est proposé de modifier ainsi qu'il suit les 11^e et 13^e alinéas de l'article 19 des statuts « assemblées générales » afin de les mettre à jour des dispositions légales :

« 11^e alinéa :

*Les délibérations de l'assemblée générale ordinaire sont prises à la majorité des voix **exprimées par les actionnaires présents ou représentés. Les voix exprimées ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles l'actionnaire n'a pas pris part au vote, s'est abstenu ou a voté blanc ou nul.***

13^e alinéa :

*Les délibérations de l'assemblée générale extraordinaire sont prises à la majorité des deux tiers des voix **exprimées par les actionnaires présents ou représentés. Les voix exprimées ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles l'actionnaire n'a pas pris part au vote, s'est abstenu ou a voté blanc ou nul.*** »

Le reste de l'article demeurerait inchangé.

Marché des affaires sociales

Nous vous invitons à vous reporter au rapport de gestion du conseil d'administration.

Le conseil d'administration

7.4 RAPPORT SPÉCIAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS

Attribution gratuite d'actions au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019

Mesdames, Messieurs,

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, nous avons l'honneur de vous rendre compte des opérations réalisées en vertu des articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 dudit Code relatifs à l'attribution d'actions gratuites au personnel salarié et aux mandataires sociaux de la société LNA Santé (ci-après la « **Société** »).

Nous vous rappelons qu'en vertu de l'autorisation conférée par la vingt-troisième résolution de l'assemblée générale mixte en date du 22 juin 2016, le conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion en date du 13 décembre 2017, de procéder à la mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions au profit de ses trois dirigeants mandataires sociaux portant sur l'attribution d'un montant total de 40 500 actions sur la période 2017 à 2020 (ci-après le « Plan 2017-2020 »).

En application du Plan 2017-2020, il a été attribué à chacun des trois dirigeants mandataire sociaux au titre de l'année 2019 des actions gratuites dont le nombre et la valeur sont les suivants :

Bénéficiaires (nom/mandat)	Nombre d'actions gratuites attribuées existantes ou à émettre	Valorisation des actions au 31/12/2019 selon la méthode retenue pour les comptes consolidés
Jean- Paul Siret / président-directeur général	2 500	101 K€
Willy Siret / directeur général délégué aux opérations	2 500	101 K€
Damien Billard / directeur général délégué aux finances	2 500	101 K€
TOTAL	7 500	303 K€

Le conseil d'administration



Informations complémentaires

8

8.1. Personnes responsables du document d'enregistrement universel	308	8.4. Documents accessibles au public	311
8.1.1. Nom et fonction du responsable	308	8.5. Incorporation par référence	311
8.1.2. Attestation de la personne responsable	308	Tables de concordance	312
8.1.3. Nom et fonction du responsable de l'information financière	308	Table de concordance du document d'enregistrement universel 2019	312
8.2. Responsables du contrôle des comptes	309	Table de concordance du rapport financier annuel (RFA)	314
8.2.1. Commissaires aux comptes titulaires	309	Table de concordance du rapport de gestion	315
8.2.2. Commissaires aux comptes suppléants	309	Glossaire	316
8.3. Honoraires des Commissaires aux comptes	310		

8.1. PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

8.1.1. Nom et fonction du responsable

Monsieur Jean-Paul Siret, président-directeur général.

8.1.2. Attestation de la personne responsable

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion contenu dans le présent Document d'Enregistrement Universel présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Jean-Paul Siret

Président-directeur général

8.1.3. Nom et fonction du responsable de l'information financière

Monsieur Damien Billard, directeur général délégué aux finances.

contact@lna-sante.com

Tél. : 02 40 16 17 92

8.2. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

8.2.1. Commissaires aux comptes titulaires

CO-COMMISSAIRE AUX COMPTES TITULAIRE

La SARL Expertise Audit Advisory, 30, rue Chabrely, 33100 Bordeaux, nommée par décision de l'assemblée générale mixte en date du 21 juin 2017. Son mandat prendra fin à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer en 2023 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2022.

CO-COMMISSAIRE AUX COMPTES TITULAIRE

La société In Extenso Audit, 106, Cours Charlemagne, 69002 Lyon, nommée par décision de l'assemblée générale mixte en date du 22 juin 2016. Son mandat prendra fin à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2021.

8.2.2. Commissaires aux comptes suppléants

CO-COMMISSAIRE AUX COMPTES SUPPLÉANT

La société Concept Audit et Associés, 1/3, rue du Départ, 75014 Paris, nommée par décision de l'assemblée générale mixte en date du 21 juin 2017. Son mandat prendra fin à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer en 2023 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2022.

CO-COMMISSAIRE AUX COMPTES SUPPLÉANT

La société Beas, 7/9, Villa Houssay, 92200 Neuilly-Sur-Seine, nommée par décision de l'assemblée générale mixte en date du 22 juin 2016. Son mandat prendra fin à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2021.

8.3. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

	Expertise Audit Advisory				In Extenso Audit			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
1. Audit								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
• Émetteur	81	97	33 %	40 %	113	119	21 %	23 %
• Filiales intégrées globalement	165	146	67 %	60 %	419	401	79 %	77 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes								
• Émetteur								
• Filiales intégrées globalement								
Sous-total	246	243	100 %	100 %	532	520	100 %	100 %
2. Autres Prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
• Juridique, fiscal et social								
• Autres								
Sous-total								
TOTAL	246	243	100 %	100 %	532	520	100 %	100 %

8.4. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Des exemplaires du document d'enregistrement universel sont disponibles sans frais auprès de la société LNA Santé ainsi que sur le site internet de l'Autorité des Marchés Financiers (<http://www.amf-france.org>).

Pendant la durée de validité du document d'enregistrement universel, l'acte constitutif et les statuts de la Société ainsi que ses comptes sociaux et consolidés peuvent être consultés par

voie électronique (<http://www.lna-sante.com/le-groupe/finance>). Les communiqués sont également accessibles sur le site internet de la Société.

Les documents juridiques et financiers relatifs à la Société et devant être mis à la disposition des actionnaires conformément à la réglementation en vigueur peuvent être consultés au siège social de la Société.

8.5. INCORPORATION PAR RÉFÉRENCE

En application du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le Règlement (UE) numéro 2017/1129, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document d'enregistrement universel :

- ◆ les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 et le rapport des Commissaires aux comptes y afférent

tels que présentés aux paragraphes 5.1 du document de référence enregistré le 30 avril 2019 sous le n° D.19-0453 ;

- ◆ les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 et le rapport des Commissaires aux comptes y afférent tels que présentés aux paragraphes 5.1 du document de référence enregistré le 26 avril 2018 sous le n° D.18-0390.

TABLES DE CONCORDANCE

Table de concordance du document d'enregistrement universel 2019

ÉLÉMENTS REQUIS PAR LES ANNEXES 1 ET 2 DU RÈGLEMENT DÉLÉGUÉ (UE) 2019/980 DE LA COMMISSION DU 14 MARS 2019

	Chapitre
1	Personnes responsables
1.1	Identité des personnes responsables (noms et fonction) 8.1.1
1.2	Déclaration des personnes responsables 8.1.2
1.3	Déclaration ou rapport d'expert N/A
1.4	Attestation relative aux informations provenant d'un tiers N/A
1.5	Déclaration sans approbation préalable de l'autorité compétente Page 1
2	Contrôleurs légaux des comptes
2.1	Identité des contrôleurs légaux 8.2.1
2.2	Changement éventuel N/A
3	Facteurs de risque 2.2
4	Informations concernant l'émetteur
4.1	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur 6.1.1
4.2	Lieu, numéro d'enregistrement et LEI de l'émetteur 6.1.2
4.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur 6.1.3
4.4	Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant les activités, pays d'origine, adresse, numéro de téléphone du siège et site web 6.1.4
5	Aperçu des activités
5.1	Principales activités 1.3
5.2	Principaux marchés 1.3
5.3	Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur N/A
5.4	Stratégie et objectifs 1.4
5.5	Degré de dépendance à l'égard de brevets, licences, contrats industriels, commerciaux ou financiers, ou de nouveaux procédés de fabrication N/A
5.6	Déclaration sur la position concurrentielle 1.3
5.7	Investissements 4.2.1.8 / 5.1 notes 12 et 13
5.7.1	Investissements importants réalisés 4.2.1.8 / 5.1 notes 12 et 13
5.7.2	Investissements importants en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont déjà été pris 4.2.1.8 / 5.1 notes 12 et 13
5.7.3	Coentreprises et participations significatives 5.1 note 34 / 5.3
5.7.4	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation par l'émetteur de ses immobilisations corporelles N/A
6	Structure organisationnelle
6.1	Description sommaire du Groupe, organigramme 6.8
6.2	Liste des filiales importantes 5.1 note 34 / 5.3
7	Examen de la situation financière et du résultat
7.1	Situation financière 4.2
7.1.1	Analyse de l'évolution et du résultat des activités de l'émetteur 4.2
7.1.2	Évolution future probable des activités de l'émetteur et activités en matière de recherche et développement 4.4 / 4.5.1
7.2	Résultats d'exploitation 4.2
7.2.1	Facteurs importants influant sensiblement sur le revenu d'exploitation 4.2
7.2.2	Explication des changements importants du chiffre d'affaires 4.2

	Chapitre
8 Trésorerie et capitaux	
8.1 Informations sur les capitaux	4.2.1.9
8.2 Flux de trésorerie	4.2.1.8
8.3 Besoins de financement et structure de financement	5.1 - note 24
8.4 Restrictions à l'utilisation de capitaux	4.2.1.9
8.5 Sources de financement attendues	N/A
9 Environnement réglementaire	
9.1 Description de l'environnement réglementaire dans lequel l'émetteur opère et qui peut influencer de manière significative sur ses activités	1.3 / 4.1.1
10 Informations sur les tendances	
10.1 Principales tendances et changement significatif de performance financière depuis la fin du dernier exercice	4.3
10.2 Tendances et incertitudes susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives	4.4
11 Prévisions ou estimations du bénéfice	
11.1 Prévisions ou estimations de bénéfice publiées	N/A
11.2 Déclaration énonçant les principales hypothèses de prévisions	N/A
11.3 Déclaration de comparabilité avec les informations financières historiques et de conformité des méthodes comptables	N/A
12 Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	
12.1 Composition des organes d'administration et de direction	2.1
12.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de la direction générale	2.1.3.4
13 Rémunération et avantages	
13.1 Rémunérations versées et avantages en nature octroyés aux membres des organes d'administration et de direction	2.1.4
13.2 Sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	2.1.4
14 Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
14.1 Date d'expiration des mandats actuels	2.1
14.2 Contrats entre les administrateurs et le Groupe	2.1.3.4 / 6.7.2
14.3 Comités d'audit et de rémunération	2.1.2.6
14.4 Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise	2.1
14.5 Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	2.1.3.5
15 Salariés	
15.1 Nombre de salariés	4.1.2
15.2 Participation au capital et stock-options	6.5.1
15.3 Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital	6.5.2
16 Principaux actionnaires	
16.1 Identification des actionnaires détenant plus de 5% du capital	6.4
16.2 Droits de vote des principaux actionnaires	6.4.3
16.3 Contrôle de l'émetteur	6.4.4
16.4 Accords pouvant entraîner un changement de contrôle	6.4.5
	2.1.3.4 / 2.5 / 5.1 note 30 / 5.3 / 6.7
17 Transactions avec les parties liées	
18 Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
18.1 Informations financières historiques	8.5
18.1.1 Informations financières auditées pour les trois derniers exercices et le rapport d'audit	8.5
18.1.2 Changement de date de référence comptable	N/A
18.1.3 Normes comptables	5.1 / 5.3
18.1.4 Changement de référentiel comptable	N/A
18.1.5 Informations financières en normes comptables françaises	5.3
18.1.6 États financiers consolidés	5.1
18.1.7 Date des dernières informations financières	5.1 / 5.3

	Chapitre
18.2 Informations financières intermédiaires et autres	N/A
18.3 Audit des informations financières annuelles historiques	8.5
18.3.1 Audit indépendant des informations financières annuelles historiques	8.5
18.3.2 Autres informations auditées	N/A
18.3.3 Sources et raisons pour lesquelles des informations n'ont pas été auditées	N/A
18.4 Informations financières <i>pro forma</i>	N/A
18.5 Politique en matière de dividendes	6.6
18.5.1 Description de la politique de distribution de dividendes	6.6
18.5.2 Montant du dividende par action	6.6
18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	5.1 note 29.2
18.7 Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	4.3
19 Informations supplémentaires	
19.1 Capital social	6.3
19.1.1 Montant du capital émis, nombre d'actions émises et totalement libérées et valeur nominale par action, nombre d'actions autorisées	6.3.1
19.1.2 Informations relatives aux actions non représentatives du capital	6.3.4
19.1.3 Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur	6.3.5
19.1.4 Informations relatives aux valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	6.3.6
19.1.5 Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	6.3.7
19.1.6 Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option et le détail de ces options	6.3.8
19.1.7 Historique du capital social	6.3.1
19.2 Acte constitutif et statuts	
19.2.1 Registre et objet social	6.1.2 / 6.2.1
19.2.2 Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	6.2.3
19.2.3 Dispositions statutaires ou autres qui pourraient avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	6.2.4
20 Contrats importants (autres que les contrats conclus dans le cadre normal des activités)	N/A
21 Documents disponibles	8.4

Table de concordance du rapport financier annuel (RFA)

ÉLÉMENTS DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL PRÉVUS PAR L'ARTICLE L. 451-1-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER ET PAR L'ARTICLE 222-3 DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL DE L'AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS (AMF)

	Chapitre
Comptes sociaux de la Société	5.3
Comptes consolidés	5.1
Rapport de gestion du conseil d'administration	Cf. table de concordance ci-après
Attestation du responsable du document de référence	8.1.2
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	5.4
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	5.2
Honoraires des Commissaires aux comptes	8.3

Table de concordance du rapport de gestion

Afin de prendre connaissance des éléments du rapport de gestion, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par les articles L. 225-100 et suivants, L. 232-1 et R. 225-102 et suivants du Code de commerce, ainsi que la section spécifique du rapport de gestion dédiée au gouvernement d'entreprise, en application des articles L. 225-37 al. 6 et suivants du Code de commerce.

	Chapitre
Activité	
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société durant l'exercice écoulé	4.2.2
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière du Groupe durant l'exercice écoulé	4.2.1
Résultats des filiales et des sociétés contrôlées par branche d'activité	4.2.1
Évolution prévisible et perspectives	4.4
Prises de participation ou de contrôle dans des sociétés ayant leur siège en France	4.5.2
Activités en matière de recherche et de développement	4.5.1
Événements importants survenus après la date de la clôture de l'exercice	4.3
Délai de paiement fournisseurs et clients	4.2.7
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	2.2
Politique du Groupe en matière de gestion des risques financiers	5.1 note 31
Exposition du Groupe aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	5.1 note 31
Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	2.3
Plan de vigilance	2.4
Déclaration de performance extra-financière (DPEF)	3
Informations relatives aux questions d'environnement et conséquences environnementales de l'activité	3.5
Informations relatives aux questions de personnel et conséquences sociales de l'activité	3.2 / 3.3 / 3.4 / 3.5
Gouvernement d'entreprise	
Choix des modalités du mode d'exercice de la direction générale	2.1.3.1
Limitations de pouvoir du directeur général	2.1.3.2
Composition du conseil, conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil	2.1.1 / 2.1.2
Liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire durant l'exercice	2.1.1
Rémunération, avantage de toute nature et engagements en faveur des mandataires sociaux	2.1.4
Opérations réalisées en 2019 sur les titres par les dirigeants et les mandataires sociaux	4.5.5
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale concernant les augmentations de capital	2.1.9
Description de la politique, objectifs et résultats de la diversité appliquée aux membres du conseil	2.1.1.5
Dispositions du Code AFEP-MEDEF écartées et raisons pour lesquelles elles ont été écartées	2.1.8
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'assemblée générale	2.1.5
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange	2.1.6
Capital et actionnariat	
Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications de capital et des droits sociaux	6.2.3 / 6.2.4 / 6.3.7
Renseignements relatifs à la répartition du capital	6.4.1
Informations sur les rachats et ventes d'actions propres	6.3.5
Plans de stock-options et d'attribution gratuite d'actions	6.5.1
Participation des salariés au capital social	6.5.2
Franchissement de seuils légaux déclarés à la Société	6.4.1
Divers	
Montant des dividendes distribués au titre des trois derniers exercices	4.2.2.5
Résultats financiers de la Société au cours des cinq derniers exercices	4.5.7
Liste des succursales existantes	4.5.3
Conventions entre dirigeants et actionnaires de la Société et les Filiales	2.1.7

GLOSSAIRE

ANAP : Agence Nationale d'Appui à la Performance.

APA : Allocation Personnalisée d'Autonomie.

APL : Allocation Personnelle au Logement.

ARS : Agence Régionale de Santé.

AViQ : Agence pour une Vie de Qualité.

BP : Business Plan, plan de prévisions moyen terme sur la période N+2 à N+5.

CAC : Commissaire aux comptes.

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

CAQES : Contrat d'Amélioration de la Qualité et de l'Effizienz des Soins.

CICE : Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi.

COFRAC : Comité Français d'Accréditation.

COMEX : Comité Exécutif.

COMIL : Comité de Liaison.

COFIL : Comité de Pilotage.

CPAS : Centre Public d'Action Sociale.

CPOM : Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens.

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.

DASRI : Déchet des Activités de Soins à Risques Infectieux.

Deal-flow : Reprises, créations et/ou extensions.

Dette financière nette : correspond à la dette financière brute, hors obligations locatives introduites par la norme IFRS 16, diminuée de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Dette financière nette d'Exploitation : représente la dette financière brute d'Exploitation, hors obligations locatives introduites par la norme IFRS 16, diminuée de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des fonds propres apportés à l'activité immobilière.

DM : Dispositifs Médicaux.

DMA : Dotation Modulée à l'Activité.

DMQR : Direction Médicale, Qualité et Risques.

DREES : Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques.

EBITDA : *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* : correspond résultat opérationnel avant impôts, frais financiers, dotations aux amortissements et provisions, et après loyers, dotations et reprises sur dépréciations de stocks immobiliers.

EBITDAR : *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization and Rent* : correspond au résultat opérationnel avant impôts, frais financiers, loyers, dotations aux amortissements et provisions, et après dotations et reprises sur dépréciations de stocks immobiliers.

EHPA : Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées.

EHPAD : Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes.

EPRD : État Prévisionnel des Recettes et des Dépenses.

ERRD : État Réalisé des Recettes et des Dépenses.

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 un an et ayant les caractéristiques suivantes :
 - ◆ travaux en cours de rénovation et/ou agrandissement,
 - ◆ mise en œuvre des standards du Groupe.

FCF ou free cash flow correspond à l'EBITDA diminué des Capex, frais financiers et impôt société.

FHP : Fédération de l'Hospitalisation Privée.

Fonds propres d'Exploitation ajustés : représentent les fonds propres consolidés de l'activité Exploitation, hors impacts IFRS 16, augmentés des impôts différés passifs d'Exploitation, hors impacts IFRS 16, liés principalement à la valorisation des actifs incorporels d'Exploitation.

Gearing : Ratio de la dette financière nette d'Exploitation sur les fonds propres d'Exploitation ajustés. Il mesure le risque de la structure financière de l'entreprise.

GIR : Groupe Iso-Ressource.

GMP : GIR Moyen Pondéré.

HACCP : *Hazard Analysis Critical Control Point*, système qui identifie, évalue et maîtrise les dangers significatifs au regard de la sécurité des aliments.

HAD : Hospitalisation à Domicile.

HAS : Haute Autorité de Santé.

HDJ ou HJ : Hôpital de Jour.

IDE : Infirmier(e) Diplômé(e) d'État.

IFAQ : Incitation Financière à l'Amélioration de la Qualité.

INAMI : Institut National d'Assurance Maladie Invalidité.

IPAQSS ou IQSS : Indicateurs Pour l'Amélioration de la Qualité et de la Sécurité des Soins.

Iris Care : Organisme d'intérêt public responsable de la protection sociale de la région bruxelloise.

Levier d'Exploitation : représente le ratio de la dette financière nette d'Exploitation sur l'EBITDA Exploitation.

LSF : Long Séjour France.

MAIA : Méthode d'Action pour l'Intégration des services d'Aide et de soins dans le champ de l'autonomie.

MBA : Marge Brute d'Autofinancement. Correspond au résultat net d'ensemble retraité des amortissements et provisions, du coût de l'endettement financier net, des charges d'impôt, des résultats de cessions, des dividendes reçus et des autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie.

MCO : Médecine, Chirurgie, Obstétrique. Les établissements MCO pratiquent ainsi littéralement les activités de médecine, chirurgie, obstétrique et odontologie mais aussi les activités ambulatoires et la cancérologie. Ils ne comprennent donc pas les activités de santé mentale, ni celles de soins de suite et de réadaptation (SSR), ni celles de l'hospitalisation à domicile (HAD).

MIGAC : Missions d'Intérêt Général et d'Aide à la Contractualisation.

MRB : Maison de Repos en Belgique.

MRPA : Maison de Repos pour Personnes Âgées. Lits intégrés dans les Maisons de Repos et réservés aux personnes âgées.

MRS : Maison de Repos et de Soins.

MSF : Moyen Séjour France.

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

ONDAM : Objectif National des Dépenses d'Assurance Maladie.

OQN : Objectifs Quantifiés Nationaux.

ORNANE : Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes.

PASA : Pôle d'Activités et de Soins Adaptés. Il permet d'accueillir, dans la journée, les résidents de l'EHPAD ayant des troubles du comportement modérés, dans le but de leur proposer des activités sociales et thérapeutiques, individuelles ou collectives, afin de maintenir ou de réhabiliter leurs capacités fonctionnelles, leurs fonctions cognitives, sensorielles et leurs liens sociaux.

PCA : Plan de Continuité de l'Activité.

PFR : Plateforme d'accompagnement et de répit. Ces plateformes s'adressent aux proches aidants d'une personne âgée atteinte de la maladie d'Alzheimer, de troubles apparentés ou d'une autre maladie neuro-dégénérative afin de leur apporter un soutien dans l'accompagnement de leur proche et dans le souci de favoriser son maintien à domicile.

PJ : Prix de Journée.

PMP : Pathos Moyen Pondéré. Indicateur global de charges en soins pour la prise en charge des polyopathologies dans une population donnée.

PPSS : Pôle Prospective et Stratégie Santé.

PRA : Plan de Reprise de l'Activité.

PUI : Pharmacie à Usage Intérieur.

PUV : Petite Unité de Vie. Structure d'accueil des personnes âgées d'une capacité strictement inférieure à 25 lits.

QVT : Qualité de Vie au Travail.

RCF : *Revolving Credit Facility* : crédit syndiqué fonctionnant par tirages.

ROC : Résultat Opérationnel Courant.

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises.

RSSI : Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Informations.

RTT (Belgique) : Réduction du Temps de Travail en fin de carrière, mesure publique permettant de financer la réduction du temps de travail des personnels infirmiers et soignants en fin de carrière.

SI : Système d'Information.

SPDT : Soins Psychiatriques sans consentement à la Demande d'un Tiers.

SRAP : Service Relations Autorités Publiques.

SSIAD : Services de Soins Infirmiers à Domicile.

SSR : Soins de Suite et de Réadaptation.

T2A : Tarification à l'activité.

TCAM : Taux de Croissance Annuelle Moyen.

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

UES : Unité Économique et Sociale.



UHR : Unité d'Hébergement Renforcée. Lieu de vie et de soins pour les personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ou maladies apparentées et présentant des troubles sévères de comportement.

USLD : Unité de Soins de Longue Durée, structure d'hébergement et de soins dédiées aux personnes âgées de plus de 60 ans, adossée à un établissement hospitalier. Les moyens médicaux qui y sont mis en œuvre sont plus importants que dans les EHPAD.

VGC : *Vlaamse Gemeenschapscommissie* : Commission communautaire flamande de Bruxelles.



7, boulevard Auguste Priou
CS 52420
44124 Vertou Cedex - France
Tél. +33 (0)2 40 160 161
contact@lna-sante.com
www.lna-sante.com

Rejoindre la communauté LNA Santé :  
Et abonnez-vous à notre chaîne Youtube !