

Fiers de  
nos équipes

POUR SOIGNER  
ET PRENDRE SOIN

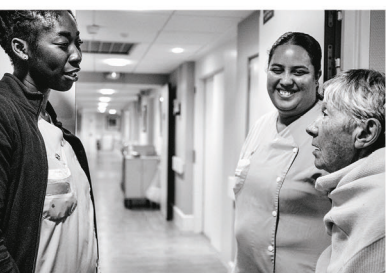


DOCUMENT  
D'ENREGISTREMENT  
UNIVERSEL

incluant le rapport financier annuel

**2020**

**SANTÉ**  
Soigner et prendre soin



Nous pouvons compter  
les uns sur les autres



# SOMMAIRE

## Cahier stratégique **DPEF** 2

<b>1</b>	<b>Présentation du Groupe LNA Santé <b>DPEF</b></b>	<b>9</b>
	1.1. COVID-19 : Retour d'expérience	10
	1.2. Historique	15
	1.3. Chiffres clés	18
	1.4. Présentation des activités et marchés	25
	1.5. Plan stratégique Grandir Ensemble 2022	41
	1.6. Le modèle d'exploitation de LNA Santé	54
<b>2</b>	<b>Gouvernement d'entreprise et contrôle interne</b>	<b>61</b>
	2.1. Gouvernement d'entreprise <b>RFA</b>	62
	2.2. Facteurs de risques <b>RFA DPEF</b>	99
	2.3. Contrôle interne de la Société	106
	2.4. Plan de vigilance <b>RFA DPEF</b>	114
	2.5. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	119
<b>3</b>	<b>Déclaration de Performance Extra-financière <b>RFA DPEF</b></b>	<b>127</b>
	3.1. Une démarche RSE collective et à long terme	128
	3.2. Pilier 1 - Bienveillance et qualité des soins	137
	3.3. Pilier 2 - Bien-être des professionnels	145
	3.4. Pilier 3 - Dynamiques territoriales	157
	3.5. Pilier 4 - Contribution à la transition écologique	162
	3.6. Pilier 5 - Performance, innovation et éthique	169
	3.7. Note méthodologique	175
	3.8. Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur la déclaration de performance extra-financière	177
<b>4</b>	<b>Rapport de gestion <b>RFA</b></b>	<b>181</b>
	4.1. Faits marquants	182
	4.2. Examen de la situation financière et des résultats au 31 décembre 2020	187
	4.3. Événements importants survenus après la date de clôture de l'exercice	203
	4.4. Évolution prévisible de la situation de la Société et perspectives d'avenir	204
	4.5. Autres informations	208
<b>5</b>	<b>États financiers <b>RFA</b></b>	<b>213</b>
	5.1. Comptes consolidés	214
	5.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	261
	5.3. Comptes annuels	265
	5.4. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	283
<b>6</b>	<b>Informations sur la Société et son capital</b>	<b>287</b>
	6.1. Informations sur la Société	288
	6.2. Actes constitutifs et statuts	289
	6.3. Informations sur le capital social <b>RFA</b>	294
	6.4. Principaux actionnaires <b>RFA</b>	297
	6.5. Participations et options de souscription ou d'achat d'actions détenues par les dirigeants et certains salariés du Groupe <b>RFA</b>	300
	6.6. Politique de distribution des dividendes	301
	6.7. Principales opérations avec les apparentés	302
	6.8. Organigramme	304
<b>7</b>	<b>Assemblée générale</b>	<b>305</b>
	7.1. Ordre du jour de l'assemblée générale mixte en date du 23 juin 2021	306
	7.2. Texte des résolutions soumises à l'assemblée générale mixte du 23 juin 2021	308
	7.3. Rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale mixte des actionnaires du 23 juin 2021	322
	7.4. Rapport spécial du conseil d'administration sur les opérations réalisées en vertu des articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 du Code de commerce	336
<b>8</b>	<b>Informations complémentaires</b>	<b>337</b>
	8.1. Personnes responsables du document d'enregistrement universel <b>RFA</b>	338
	8.2. Responsables du contrôle des comptes	339
	8.3. Honoraires des Commissaires aux comptes <b>RFA</b>	340
	8.4. Documents accessibles au public	341
	8.5. Incorporation par référence	341

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 342**

**Glossaire 346**



# DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2020

incluant le rapport financier annuel

(Nouvelle version du Document de référence)



Ce document d'enregistrement universel a été déposé le 30 avril 2021 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) n°2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

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

# LE GROUPE LNA SANTÉ

## Une entreprise familiale

### La course au temps long

Lors des rares moments de recul pendant ces derniers mois si intenses, je me suis questionné : que retiendrons-nous de cette période de crise sanitaire ?

Passée cette période d'incertitudes, d'interrogations, de flux d'informations sur le nombre d'hospitalisations et de décès, comment redonnerons-nous du sens et de la perspective à nos entreprises, à nos équipes qui auront connu, dans nos métiers du soin et du prendre soin, l'urgence sanitaire quotidienne ?

Cette épidémie et ses conséquences ne sont pas à l'origine de la transformation du travail et des relations avec l'entreprise. Cette situation d'une entreprise aux contours flous (travail chez soi ou en entreprise, pour soi ou pour l'entreprise), l'intensification du rythme du travail, le manque de sens dans un mouvement continu et une vitesse qui permettent de ne pas y penser, l'individualisation du travail et pour certains une transformation radicale espérée (pas seulement due au réchauffement climatique) ; ces tendances existaient avant la Covid-19 dans ce monde de l'agitation permanente, du tweet, du buzz.

Mais cette crise sanitaire est un accélérateur de transformations dans la relation au travail et à l'entreprise sans doute profondes. Nous (chez LNA Santé différemment compte-tenu de nos activités du soin, de la relation à l'autre et du prendre soin) avons collectivement fait une nouvelle expérience du travail, qui ne pourra être totalement réversible pour revenir au « comme avant ». L'économie a ralenti voire s'est arrêtée dans certains secteurs et pendant cette période, l'effet magique de l'agitation et du mouvement continu ne masquait plus le manque de sens. La réalité et l'importance de certains métiers (soin, logistique, alimentaire, entretien...) sont apparues fortement en même temps que la nécessaire autonomie et efficacité à distance pour des salariés en télétravail ou la réalité croissante du digital dans nos vies (professionnelles) quotidiennes. Enfin, l'essor du télétravail a accéléré la désynchronisation du temps et de l'espace du travail, et nécessite de reposer le contenu des temps collectifs (versus le contenu du télétravail ou du temps individuel), du projet et du sens communs dans l'entreprise.

Comment sortir de modèles et de gouvernance d'entreprises, qui depuis les années 1980, se sont orientés vers le profit avec la financiarisation de l'économie, vers la course à la taille incessante et à l'innovation pour le profit et la plus-value immédiats ?

« Vous avez la montre, nous avons le temps » disait un *malek afghan* au général Pierre de Villiers. Nous aussi, faisons le pari de revenir au temps long, de garder le cap face à cette crise

sanitaire et économique en sachant tirer des bords en fonction des aléas. Retrouvons le temps long dans nos entreprises, comme le permettent notamment les entreprises familiales à la gouvernance durable.

Dans cette perspective de temps long, travaillons à répondre aux besoins de nos équipes :

- ♦ le sens (à quoi ça sert l'entreprise, à quoi je sers au sein de celle-ci) en l'ancrant dans du concret, dans le travail bien fait qui se voit ou se ressent ;
- ♦ la stabilité et la réassurance dans une période troublée où les besoins de règles et de sagesse sont fondamentaux, sans changer constamment de stratégie, de cap ;
- ♦ la solidarité, en définissant les temps du collectif et leur contenu, en investissant dans ces moments d'échanges partagés pour mieux décider ensemble, donner du sens aux actions et à cette aventure collective.

Faisons aussi le pari du management par la confiance. Manager par la confiance est un choix, parfois difficile (il y a toujours une part de risque), qui dépend d'abord de moi en tant que manager et de ma capacité à lâcher prise. Comme le décrit Jacques Lecomte dans « Les entreprises humanistes, comment elles vont changer le monde », la confiance des managers est facteur de bien-être des équipes et de performance durable. Elle permet le partage du savoir, l'apprentissage collectif, la motivation intrinsèque des collaborateurs et renforce leur engagement, car en général quand on me fait confiance, j'essaie d'en être digne. Exigence bienveillante, subsidiarité et objectifs partagés par le plus grand nombre favorisent responsabilisation, autonomie et appropriation par les équipes.

Cette confiance permet aussi, et suppose, un système de prise de décision collectif (seul moyen d'éviter les biais individuels) formel et systématique pour être efficace, qui fixe les critères explicites de décision en amont, incite à la contradiction (notamment le rôle d'avocat du diable), à l'expression des désaccords, à discuter explicitement des incertitudes et de la façon de les limiter.

L'entreprise est une formidable aventure humaine collective, un lieu de réalisation et d'action. Favorisons donc ce retour au temps long et ce management par la confiance pour prendre soin de nos équipes, qui en retour prendront soin du collectif et de nos entreprises en difficulté face à cette crise sanitaire et économique.

« Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir, mais de le rendre possible. » écrivait Antoine de Saint-Exupéry !



De gauche à droite

**Willy Siret,**  
Directeur Général Délégué aux Opérations.

**Jean-Paul Siret,**  
Président-Directeur Général, fondateur.

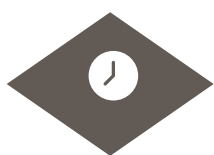
**Damien Billard,**  
Directeur Général Délégué aux Finances.



# LNA SANTÉ, L'ACTEUR GLOBAL DES ENJEUX DE SANTÉ



**La vision**



**Le temps**



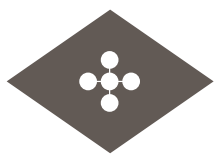
**Le prendre soin**



**L'autonomie**



**L'innovation**



**L'excellence opérationnelle**

## NOTRE MODÈLE D'ENTREPRISE

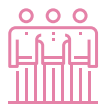
- ◆ Une gouvernance familiale et entrepreneuriale garante de la ligne stratégique sur le long terme ;
- ◆ Un modèle éprouvé basé sur l'excellence opérationnelle et la dynamique managériale ;
- ◆ Une offre de santé à haute valeur ajoutée médicale favorisant le maintien à domicile, couplée à l'excellence 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**



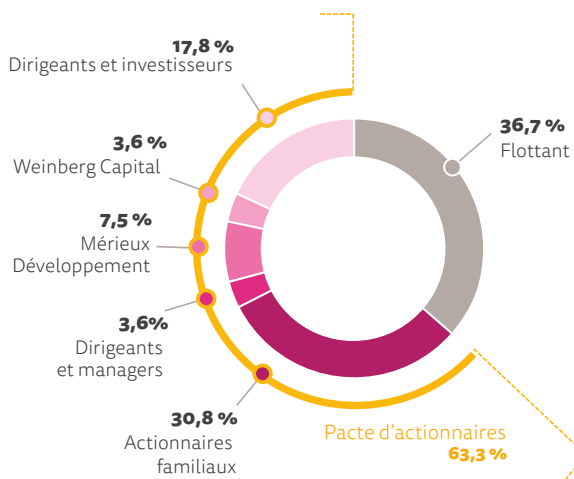
**LA CONTRIBUTION À LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE**



**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 2020.

# NOTRE AMBITION

## Être le premier acteur

indépendant  
transformateur  
de l'offre de santé



**521 M€**

DE CHIFFRE D'AFFAIRES EXPLOITATION 2020



**7 500**

SALARIÉS IMPLIQUÉS AU QUOTIDIEN



PARC DE

**+9 200** LITS / **81** ÉTABLISSEMENTS  
AU 31 MARS 2021



**49**

EHPAD ET MRPA



**24**

ÉTABLISSEMENTS SANITAIRES  
DONT 19 SSR, 2 CLINIQUES  
PSYCHITRIQUES ET 3  
ÉTABLISSEMENTS DE CHIRURGIE



**8**

STRUCTURES D'HOSPITALISATION  
À DOMICILE (HAD)

# NOTRE HISTOIRE

## LNA Santé a ouvert son 1<sup>er</sup> établissement en 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 (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.



**1990**

**LA NAISSANCE**

1<sup>er</sup> établissement (EHPAD),  
La Chézalière à Nantes  
1 EHPAD  
40 collaborateurs

**1999**

**Le sanitaire**

Le Parc du Golfe,  
1<sup>er</sup> SSR qui deviendra  
le Pôle gériatrique de  
Mar Vivo

**2006**

**La croissance**

Appel public à l'épargne pour  
assurer le développement

**2011**

**La création  
de Nobilise**

Structure  
actionnariale  
regroupant  
40 managers

**2013**

**1<sup>er</sup> projet  
Grandir Ensemble**

Projet stratégique  
LNA Santé

**2015**

**Développement  
de l'ambulatoire**

HAD Loir-et-Cher  
HAD Orléans-Montargis  
HAD Val-de-Loire

**2018-2022**

**Grandir Ensemble 2022**

Projet stratégique  
LNA Santé

Le Parc de Diane,  
précurseur de la prise  
en charge Alzheimer

**1995**

**L'innovation**

Maisons de repos  
pour personnes âgées (MRPA)  
Athéna  
Le Point du jour

**2003**

**La Belgique**

HAD Ouest Anjou  
Maison de Santé d'épinay  
SSR Romainville et Serris

**2010**

**de nouvelles  
activités**

La Meulière  
de la Marne  
Villa Amélie  
Villa Océane

**2012**

**une nouvelle  
offre d'EHPAD  
«confort»**

Villa des Colettes  
Villa de Falicon

**2014**

**de nouvelles  
résidences  
médicalisées**

(HAD, Hôpital de jour SSR...) et soutien du domicile.

**2017**

**Renforcement des  
offres en ambulatoire**

Partenariat  
avec le secteur public - PSO  
Centre de Prévention Diabète  
Acquisition de  
Clinique Développement

**2020**

**Renforcement  
de l'offre sanitaire**

## 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**

# 2020, UNE ANNÉE SI PARTICULIÈRE

## Une crise, des femmes et des hommes, « Ensemble face à la crise »

« Le monde entier se souviendra de cette crise sanitaire sans précédent. Ce printemps 2020 marquera aussi particulièrement l'histoire de LNA Santé. Chaque professionnel quel que soit son métier ou son établissement (EHPAD, MRPA en Belgique, SSR, psychiatrie, HAD), s'en est trouvé impacté. Elle a rendu nos résidents et patients particulièrement vulnérables. Elle a aussi perturbé notre quotidien, nos repères et nos pratiques. Bien sûr, nous en retiendrons des moments intenses, difficiles, éprouvants, douloureux. Mais nous garderons aussi le souvenir d'une incroyable mobilisation des équipes. Chaque jour, les professionnels de LNA Santé se sont engagés et ont incarné ensemble notre mission de soigner et prendre soin. Cette force du collectif s'est traduite partout, de mille et une manières.

Elle est venue renforcer nos valeurs, notre culture d'entreprise et nous engage pour demain. Chacun a fait preuve d'une abnégation, d'un courage et d'un professionnalisme qui forcent notre respect. Ce sont ces femmes et ces hommes qui étaient « au front », confrontés à la maladie, à l'inquiétude ou l'angoisse des résidents et patients, de leurs proches et de leur famille. Ils sont la fierté de LNA Santé. Ils sont notre fierté. Merci à elles, merci à eux, nous leur disons notre gratitude pour cet engagement. Nous pensons aussi aux quatre professionnels LNA Santé et à leurs proches, contaminés par le virus et qui ont perdu la vie, malgré leur combat. »

## TÉMOIGNAGES DU PRINTEMPS 2020 APRÈS LA 1<sup>ÈRE</sup> VAGUE

Si tous les professionnels de LNA Santé ont dû s'engager quotidiennement face au coronavirus, les vécus ont été différents. Il y a des établissements qui n'ont pas été en contact avec le virus, d'autres qui au contraire, ont été confrontés à une épidémie en leurs murs. Certains ont aussi accueilli des patients malades ou encore mis en place des tournées dédiées aux convalescents du Covid-19.



**Violaine DE SAINT HILAIRE,**  
Psychomotricienne,  
Coordinatrice de La Belle Vie/PASA,  
Formatrice LNA Santé  
LA VILLA D'ÉPIDAURE  
◆ EHPAD

### Quelques mots sur la période

« Nous avons **fait front** et nous nous sommes **vraiment battus pour les résidents**. C'était des émotions très fortes car nous avons peur pour eux mais aussi pour nous et nos proches. Quand j'étais au travail, **j'étais à fond, je ne me posais pas de question**. J'étais là où on avait besoin de moi et je ne réfléchissais pas à qui faisait quoi. L'importance que je mettais dans ma relation à l'autre **a pris tout son sens dans cette crise**. »

### Et le collectif, l'esprit d'équipe ?

« Nous étions déjà une équipe très soudée. **Avec cette crise, cette solidarité s'est accentuée**. Il n'y avait plus de barrière et de la soignante à la Direction à l'ASH, plus personne n'était uniquement dans sa propre mission. On a vraiment eu besoin de se serrer les coudes pour affronter le virus ensemble. Bref, beaucoup de force, de vigueur, d'énergie. On n'imaginait pas être capable de ça. »

**Belgacem LAYACHI,**  
Infirmier Diplômé d'État,  
MAISON DE SANTÉ D'ÉPINAY  
◆ PSYCHIATRIE

### Quelques mots sur la période

« J'ai tout de suite accepté de rejoindre l'unité Covid car **je n'ai pensé qu'à mon métier** et au fait de prendre en charge un patient. Je dirais que ça a été une période très intense, et pas facile tous les jours. Au début, les patients étaient aussi angoissés par nos tenues mais ils se sont habitués et apaisés. Personnellement, je n'avais pas peur mais je faisais attention et j'échangeais beaucoup avec ma femme et mes enfants qui sont aussi soignants. »

### Et le collectif, l'esprit d'équipe ?

« En rejoignant l'unité Covid, j'ai changé d'équipe. Nous étions trois infirmiers, deux aides-soignants et un cadre par roulement. La situation était pénible et fatigante mais **il y avait une très bonne cohésion et beaucoup de solidarité**. Quand j'ai rejoint mon unité habituelle, ça m'a fait un pincement au cœur. »



**Charlotte CHOQUET,**  
Aide-Soignante,  
ORLÉANS-MONTARGIS  
◆ HAD

### « C'était une période particulière. »

On a dû se réadapter, travailler différemment, notamment avec le port des masques, les blouses, les surblouses. Nos horaires de travail ont changé et nous sommes passés sur un roulement fixe pour que ce soient les mêmes soignants qui aillent chez les mêmes patients. **Ça nous a rapprochés** et tout s'est bien organisé même si nous avons eu jusqu'à 150 patients par jour. Chez les patients, on a ressenti que notre présence était encore plus importante. Il y avait vraiment une solitude avec le confinement. J'en garde le souvenir **d'une équipe très forte et soudée**. »



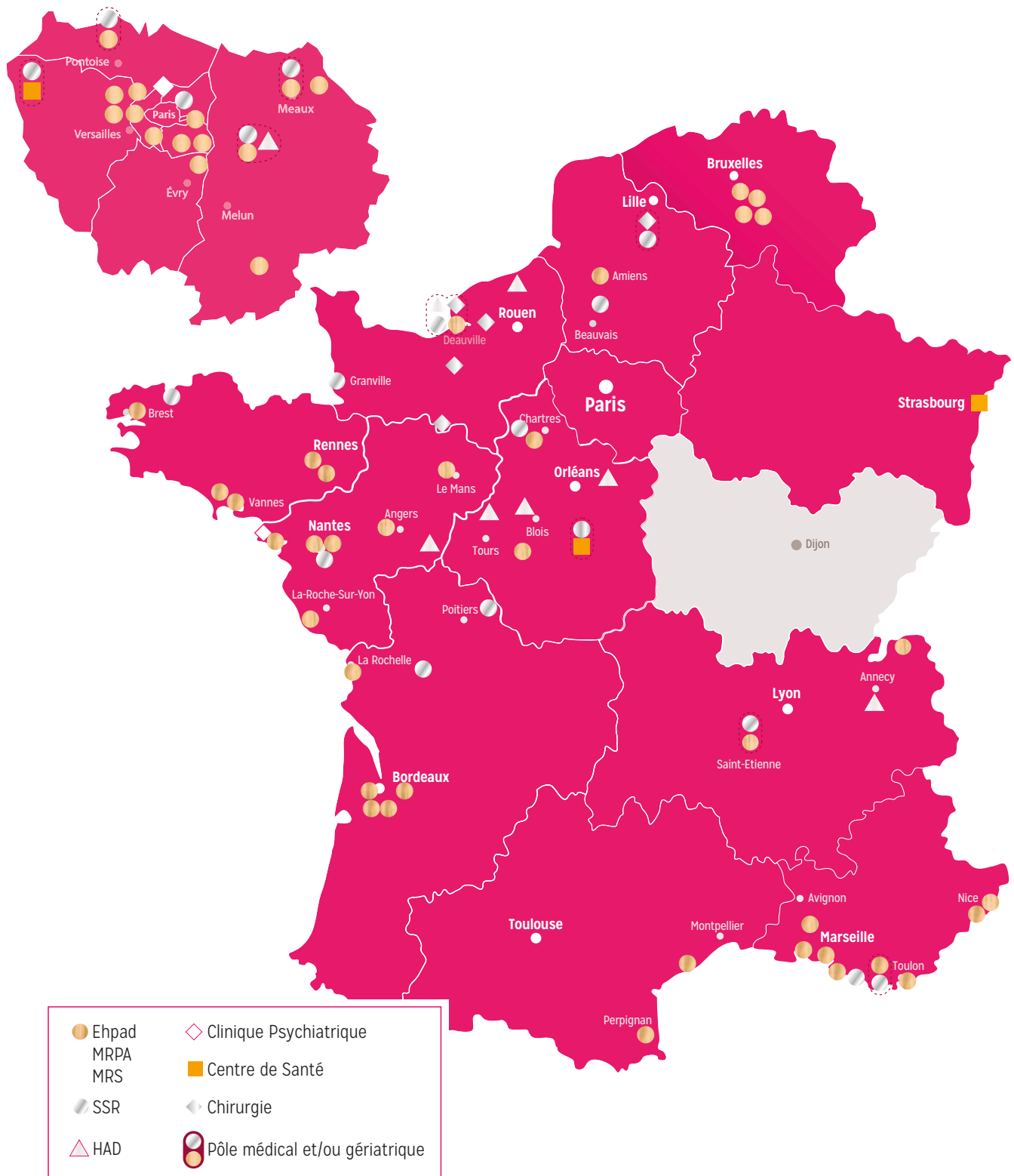


“ Soignants, thérapeutes, administratifs, personnels hôteliers et de restauration, directions d'établissements... les équipes de LNA Santé se sont mobilisées comme jamais pendant cette crise exceptionnelle, **nous leur disons MERCI !** ”



# UN ACTEUR GLOBAL DE SANTÉ DURABLEMENT IMPLANTÉ SUR SES TERRITOIRES

## PARIS ET SES ALENTOURS







# Présentation du Groupe LNA Santé

<b>1.1. COVID-19 : Retour d'expérience</b>	<b>10</b>	<b>1.4. Présentation des activités et marchés</b>	<b>25</b>
Anticiper	11	1.4.1. Médico-social France	25
Protéger	12	1.4.2. Médico-social Belgique	29
Accompagner	13	1.4.3. Sanitaire - Soins de Suite et Réadaptation	31
<b>1.2. Historique</b>	<b>15</b>	1.4.4. Sanitaire - Hospitalisation à domicile (HAD)	35
La constitution du Groupe 1989-2005	15	1.4.5. Sanitaire - Établissements de Psychiatrie	38
L'ambition de croissance et la maîtrise du capital : 2006-2010	16	1.4.6. Sanitaire - Chirurgie	40
2010-2017 Développement du Sanitaire et Plan stratégique Grandir Ensemble I	16	<b>1.5. Plan stratégique Grandir Ensemble 2022</b>	<b>41</b>
2018-2022 Plan stratégique Grandir Ensemble 2022	17	1.5.1. Présentation du plan stratégique Grandir ensemble 2022	41
En conclusion	17	1.5.2. Les réalisations de l'année 2020	42
<b>1.3. Chiffres clés</b>	<b>18</b>	<b>1.6. Le modèle d'exploitation de LNA Santé</b>	<b>54</b>
1.3.1. Chiffre d'affaires	18	1.6.1. Des établissements de grande capacité	54
1.3.2. Développement du réseau	19	1.6.2. Un management de proximité avec une organisation à taille humaine	54
1.3.3. Résultats	20	1.6.3. Une expertise médicale et technique au sein de chaque métier	55
1.3.4. Structure financière	22	1.6.4. Des prises en soin tournées vers l'ambulatoire	55
1.3.5. Données boursières	23	1.6.5. L'excellence des services hôteliers	56
1.3.6. Création de valeur par LNA Santé	24	1.6.6. La force du projet : le passage en « régime de croisière »	56
		1.6.7. L'immobilier au service de l'Exploitation	57

## I.1. COVID-19 : RETOUR D'EXPÉRIENCE

### LES DATES CLÉS DE LA PREMIÈRE VAGUE AU SEIN DU GROUPE LNA SANTÉ

#### 23 FÉVRIER

Déclenchement du stade 1 en France

#### 27 FÉVRIER

Mise en place d'une cellule de crise multidisciplinaire au sein de LNA Santé

#### 29 FÉVRIER

Déclenchement du stade 2 en France

#### 6 MARS

Mesures de confinement des EHPAD LNA Santé

#### 14 MARS

Passage national au stade 3 de l'épidémie

#### 16 MARS

Consignes masques et confinement en unité puis en chambre

#### 17 MARS

Mesure de confinement général du pays à partir à midi

#### 23 MARS

Mise en place du comité d'éthique et soins palliatifs LNA Santé en visio tous les jours

#### 25 MARS

La Direction médicale du groupe LNA Santé demande à tous les professionnels des établissements (soignants et non soignants) de porter un masque (chirurgical ou FFP2), selon des consignes rédigées en fonction des situations de soins

#### 6 AVRIL

Renforts inter-établissements LNA Santé

#### 23 AVRIL

Mise en place du protocole LNA Santé de visite des familles, conformément aux directives gouvernementales

#### 11 MAI

Début du plan de déconfinement progressif

#### 2 JUIN

Phase 2 du plan de déconfinement

### UNE CRISE, 3 MOTS Anticiper, protéger, accompagner

Les professionnels LNA Santé ont été fortement mobilisés tout au long de la phase aiguë de la crise. Ils restent aujourd'hui encore extrêmement vigilants, afin de protéger les résidents de nos EHPAD. L'attention a été au cœur de nos préoccupations, afin d'anticiper l'évolution de la situation que ce soit sur les plans médical, sanitaire, de nos approvisionnements et, surtout, des besoins des résidents. Notre préoccupation majeure a été de tout mettre en œuvre afin de gérer cette crise, en maintenant une approche qui place les relations humaines comme priorité absolue en lien avec une incontournable vigilance sanitaire de tous les instants.







Face à la pandémie de COVID-19, nos EHPAD étaient donc particulièrement exposés et leurs professionnels ont fait preuve d'une mobilisation exemplaire. Le siège social de LNA a joué pleinement son rôle de support logistique et médical. Rapidement, la direction médicale du Groupe a perçu la gravité de la crise et les risques encourus par les résidents. Il a été décidé, dès le 6 mars, d'engager des mesures de confinement au sein de nos établissements.

Cette décision n'a pas été facile à prendre. Nous avons eu à faire face à de multiples résistances, notamment de la part des proches des résidents qui ne percevaient pas l'utilité du confinement. En outre, nous étions très attentifs à maintenir des activités sociales et culturelles internes qui permettent aux résidents de ne pas se sentir isolés, voire délaissés. Cet aspect d'accompagnement psychologique a été au centre de nos préoccupations.

La phase aiguë de la crise peut se résumer en trois mots : anticiper, protéger, accompagner.

Cette période inédite qui a engendré un arrêt de notre économie, de notre vie sociale et un confinement de la population sur l'ensemble du territoire doit être prise comme une opportunité.

Nous considérons que certaines pratiques se sont révélées efficaces et qu'elles pourraient être utiles pour l'avenir.

Nous avons pu compter sur la forte médicalisation de nos équipes, les interventions de nombreux thérapeutes (psychologues, ergothérapeutes, psychomotriciens, kinésithérapeutes) ont été des atouts précieux dans ces circonstances particulières. Le modèle d'architecture et d'organisation des EHPAD LNA Santé (établissements de grande taille organisés en unités de vie autonomes) a également été un formidable allié dans la gestion de cette crise. Au plan humain, c'est le comportement exemplaire, la mobilisation totale et le professionnalisme de nos équipes qui resteront fortement ancrés dans la mémoire collective du Groupe.



## Anticiper

### UNE CELLULE DE CRISE MULTIDISCIPLINAIRE

Dès la fin du mois de février, la direction de LNA Santé a mis en place une cellule de crise multidisciplinaire (médical, qualité, ressources humaines, achats, exploitation, communication) au sein de son siège social. La cellule est alors ouverte 7 jours sur 7 avec pour mission d'intervenir en soutien aux établissements du Groupe.

Pilotée quotidiennement par la direction générale et la direction médicale afin d'accélérer la prise de décision en lien direct avec les besoins des établissements, elle gère en temps réel les approvisionnements et les livraisons des équipements de protection individuelle (EPI) et de gel hydro-alcoolique grâce à un tableau de suivi quotidien établi par la direction des achats et le contrôle de gestion.

Afin d'anticiper au mieux les besoins des établissements et l'évolution de la situation, des visioconférences quotidiennes sont organisées avec les directions des établissements, leurs médecins coordonnateurs et responsables des soins, les Ressources Humaines et les directeurs d'exploitation.

Afin de prendre les meilleures décisions en fonction de la situation de chaque résident ou patient concerné, un espace d'échanges entre médecins est organisé quotidiennement par visioconférences. Les praticiens peuvent ainsi échanger sur les protocoles patients et résidents.



Tableaux de bord visuels dans la salle de pilotage.

## Protéger

### LES ÉQUIPES

Un site internet dédié a été créé pour les équipes des établissements afin de les aider à prendre soin d'elles. Véritable point de repère et lieu de rencontre et d'échanges, il propose un soutien psychologique en direction de nos professionnels, ainsi qu'un accompagnement spécifique afin de permettre aux directeurs d'échanger sur les bonnes pratiques pour gérer les recrutements des équipes de renfort ou de remplacement. Une foire aux questions est également proposée, elle regroupe de multiples sujets et situations avec des renvois vers des contacts qui peuvent intervenir en soutien direct lorsque cela est nécessaire.

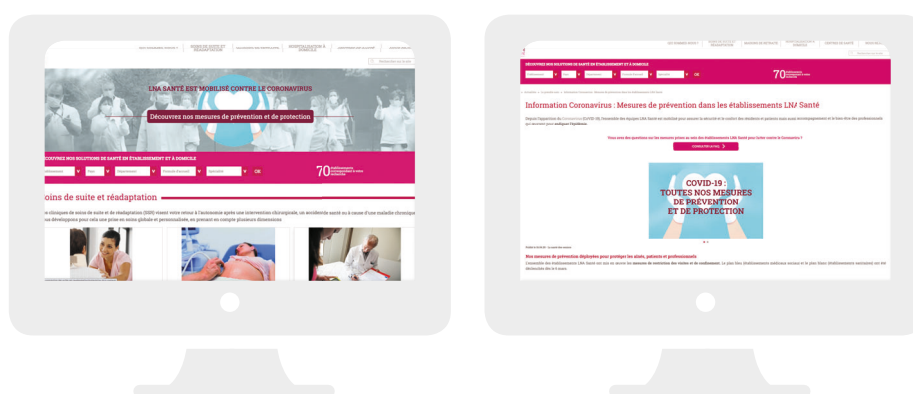


Page dédiée sur un site accessible à nos professionnels pour « Prendre soin de soi ».

Pour les EHPAD par exemple, LNA Santé met en place une stratégie d'utilisation des masques en cohérence avec les stocks actuels et les recommandations du Ministère dès le 13 mars pour les EHPAD en zone cluster et en Île-de-France et dès le 16 mars pour les autres départements. Le confinement des EHPAD de LNA Santé, le 6 mars, est doublé d'un confinement en unité de vie, puis progressivement un isolement avec services en chambre.

Le Ministère de la Santé invitera les EHPAD à « se préparer à aller vers un isolement individuel de chaque résident dans les chambres », le 28 mars. La direction médicale du Groupe LNA Santé demande, le 25 mars, à tous les professionnels des EHPAD - soignants et non soignants - de porter un masque selon des consignes rédigées en fonction des situations de soins (masque chirurgical et masque FFP2 en présence de cas COVID-19).

Ainsi, nous avons fait le choix d'aller au-delà des consignes du Ministère de la Santé en ce qui concerne le port du masque.



Une page « spécial COVID-19 » a également été créée sur le site Internet LNA Santé avec des FAQ + page dédiée sur le site Internet LNA Santé pour expliquer toutes nos mesures de prévention et mise à disposition d'une FAQ.



# Accompagner

## LES ÉQUIPES

En période de crise, il est crucial d'accompagner les équipes dans le déploiement des décisions et des mesures mobilisées. Un flash infos journalier est envoyé tous les soirs aux établissements. Il informe sur les décisions et décrit les conduites à tenir en fonction de protocoles précis. Il contient également les informations essentielles à partager, notamment en ce qui concerne les situations aiguës dans certains établissements. Le partage d'expériences et la circulation de l'information sont essentiels. Un mail dédié [celluleepidemie@lna-sante.com](mailto:celluleepidemie@lna-sante.com) est mis en place pour apporter des réponses immédiates aux problématiques. Repas gratuits, colis cadeaux (crèmes pour les mains et le visage, chocolats et confiseries, aliments de 1<sup>er</sup> nécessité à emporter à domicile...), messages vidéos envoyés par SMS, sont mis en place. Nos équipes ne sont pas seules et elles le savent.

Une coordination inter-établissements LNA Santé, pilotée par un responsable des Ressources Humaines opérationnel permet, dès le 6 avril, d'accélérer la mise en contact afin de répondre le plus rapidement possible aux besoins de professionnels en renfort ou remplacement au sein des sites en situation épidémique ou en forte tension. Des professionnels d'établissements de l'Ouest et du Centre viennent en renfort des établissements d'Île-de-France. En EHPAD, un dispositif d'astreinte téléphonique d'infirmières de nuit, en soutien des équipes de nuit, est mis en place en complément des permanences d'infirmières de nuit déjà en place au sein de 80 % des EHPAD LNA Santé.



## LES RÉSIDENTS D'EHPAD

L'enjeu est bien évidemment de maintenir au mieux le lien social avec les familles et les proches. Tous les outils de communication sont utilisés afin d'atteindre cet objectif, en respect des attentes de chaque résident.

Des mesures exceptionnelles sont prises afin de créer des animations et prendre soin, malgré les contraintes liées à l'épidémie et aux mesures spécifiques de protection des résidents. Au sein de tous nos EHPAD, les équipes redoublent d'efforts et d'ingéniosité pour maintenir les liens sociaux grâce à l'interactivité avec les familles et les professionnels.

Les coordonnateurs de projets d'animation jouent un rôle clef afin de donner le sourire aux résidents et aux équipes et atténuer le stress des moments de confinement :

- ◆ sorties en terrasse ;
- ◆ accompagnements Famileo en chambre ;
- ◆ lectures en chambre ;
- ◆ quizz en couloir ;
- ◆ goûters gourmands dans les kitchenettes des unités ;
- ◆ gymnastique ;
- ◆ conférences en Live sur messenger...



De nombreuses activités sont proposées, y compris la venue de chanteurs en extérieur.



## LES FAMILLES

Les familles ont la possibilité de joindre leurs proches *via* des appels vidéo Skype, Whatsapp, Facetime selon leurs souhaits. Un journal d'actualité sur la vie de l'établissement (au travers de la solution Famileo) est également déployé, permettant ainsi aux familles de prendre des nouvelles de leur proche. Tous les messages reçus *via* des canaux plus classiques (mails, sms, appels et courriers des familles) sont bien évidemment systématiquement transmis.

Tous les EHPAD LNA Santé ont déployé une organisation qui permet de multiplier les instants d'échanges individuels entre les résidents et leurs équipes médicales et d'animation. Les sorties individuelles accompagnées par nos professionnels dans l'enceinte des résidences (terrasses, jardins, etc.) sont maintenues et des parcours spécifiques sont mis en place.

Une communication régulière est effectuée auprès des familles pour les informer de la situation de l'établissement et de leur proche.



## Famileo, le réseau social familial qui permet aux résidents de rester en contact permanent avec leurs proches, même à distance

Déployée sur l'ensemble des EHPAD du Groupe, cette solution numérique permet aux résidents de rester en contact avec leur famille, même si elle est très éloignée physiquement. Un code d'accès à un espace numérique familial est attribué à chaque résident. Ce réseau social familial, personnel et sécurisé permet à chacun de laisser des messages, des photos, des souvenirs sous forme numérique. Les photos et les textes des proches sont imprimés sur papier et intégrés, régulièrement, dans une « gazette familiale » remise au résident. Cette solution numérique a pris tout son sens et sa dimension au cours de la crise sanitaire comme en témoigne l'augmentation de 73 % de son utilisation pendant le confinement. Elle a constitué un vecteur efficace pour rompre l'isolement et maintenir ce lien indispensable entre les résidents et leurs proches.

LNA Santé a reçu le trophée de la catégorie « Relation Client » lors du Digital Change de Nantes 2017 pour le déploiement de son réseau social Famileo dans ses EHPAD.

## LE SIÈGE

Au siège, les salariés se sont mobilisés au service de tous les établissements. Les livraisons vers les différents sites LNA Santé ont été internalisées, notamment afin de sécuriser les stocks des matériels de protection individuelle. Ce sont donc les professionnels du siège qui ont pris en charge la mise en colis et l'organisation des livraisons, y compris les chargements et déchargements des camions !

## 1.2. HISTORIQUE

### La constitution du Groupe 1989-2005

1

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 pour personnes âgées dépendantes, avec un haut niveau hôtelier, des équipes dynamiques et innovantes avec une philosophie, une méthode d'accueil qui par la suite vont être déclinées dans chaque nouvelle structure 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 Dejadins 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<sup>re</sup> 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 à la Bourse de Paris, pour lever des capitaux et rester indépendants. 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<sup>er</sup> 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

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<sup>er</sup> 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).

2020

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

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



### Focus - Reprise du groupe Clinique Développement

L'histoire du groupe Clinique Développement a commencé en 1998 par l'acquisition de la Clinique Tous Vents (Spécialité : MC) à Lillebonne. Peu à peu, le groupe a su s'imposer sur la région normande en intégrant la Polyclinique de Deauville (Spécialités : MC, SSR et HAD), puis la Clinique d'Alençon (Spécialités : MC et SSR), la Polyclinique de Lisieux (Spécialité : MC) et enfin plus récemment le Centre Régional de Rééducation et Réadaptation Fonctionnelle Le Normandy (Spécialité : SSR) à Granville.

Le groupe Clinique Développement est un opérateur sanitaire de premier plan dans le territoire de santé normand, leader en Soins de Suite et Réadaptation et proposant une offre de médecine chirurgie de spécialité pertinente en synergie avec son offre Sanitaire.

Avec au total près de 830 lits et places auxquels s'ajoutent 22 blocs opératoires, cette opération structurante s'inscrit parfaitement dans les orientations stratégiques du plan « Grandir Ensemble 2022 » visant à conjuguer l'ancrage territorial avec le développement d'offres de services au cœur des parcours de santé.



## En conclusion

Même si le déploiement du projet stratégique Grandir Ensemble 2022 a évidemment été impacté par la crise sanitaire COVID-19 sur le plan opérationnel comme sur le plan économique, notre projet ressort renforcé de cette année 2020.

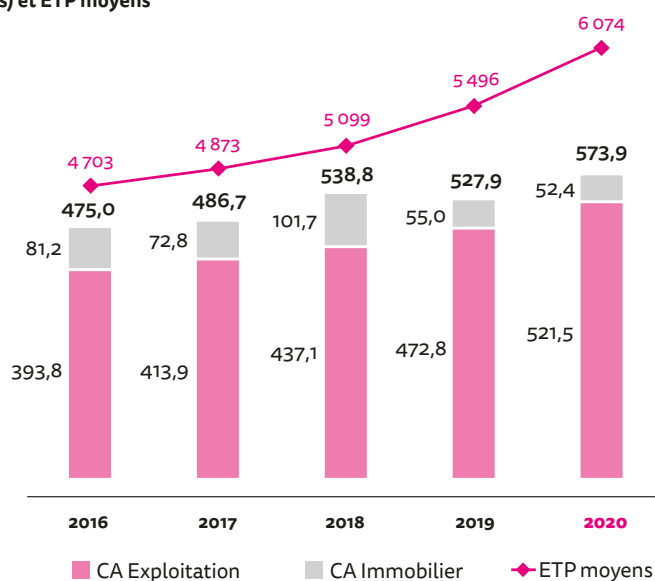
Vous trouverez ci-après, dans la partie 1.5, des illustrations de la pertinence et de la robustesse du projet Grandir Ensemble 2022.

## 1.3. CHIFFRES CLÉS

### 1.3.1. 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

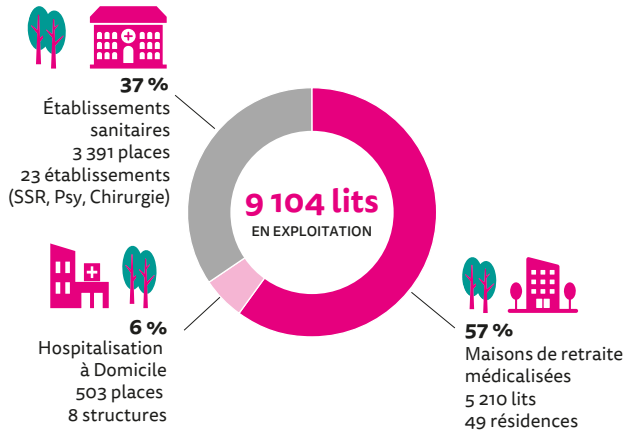
Ventilation du chiffre d'affaires <i>En millions d'euros</i>	2020	En % du CA Total	En % du CA Expl.	2019	En % du CA Total
Médico-Social - France	246,8	43,0 %	47 %	238,4	45,2 %
Médico-Social - Belgique	26,8	4,5 %	5 %	27,3	5,2 %
Sanitaire	245,2	42,7 %	47 %	204,8	38,8 %
Autres	2,7	0,5 %	1 %	2,4	0,4 %
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES EXPLOITATION</b>	<b>521,5</b>	<b>90,9 %</b>	<b>100 %</b>	<b>472,8</b>	<b>89,6 %</b>
• Taux de croissance Exploitation	10,3 %			8,2 %	
<i>dont taux de croissance organique</i>	2,6 %			5,5 %	
Chiffre d'affaires Immobilier	52,4	9,1 %		55,0	10,4 %
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL</b>	<b>573,9</b>	<b>100 %</b>		<b>527,9</b>	<b>100 %</b>



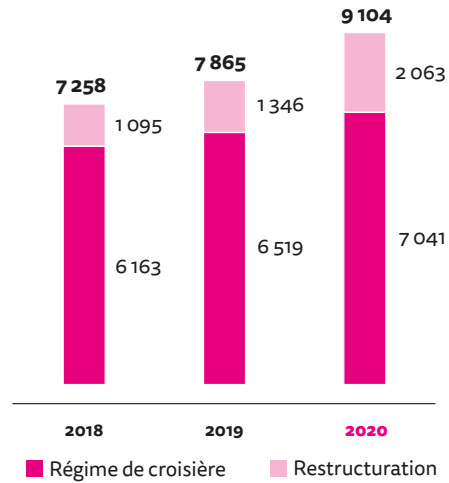
## 1.3.2. Développement du réseau

### RÉPARTITION DES ACTIVITÉS DU GROUPE

Répartition de l'activité au 31/12/2020

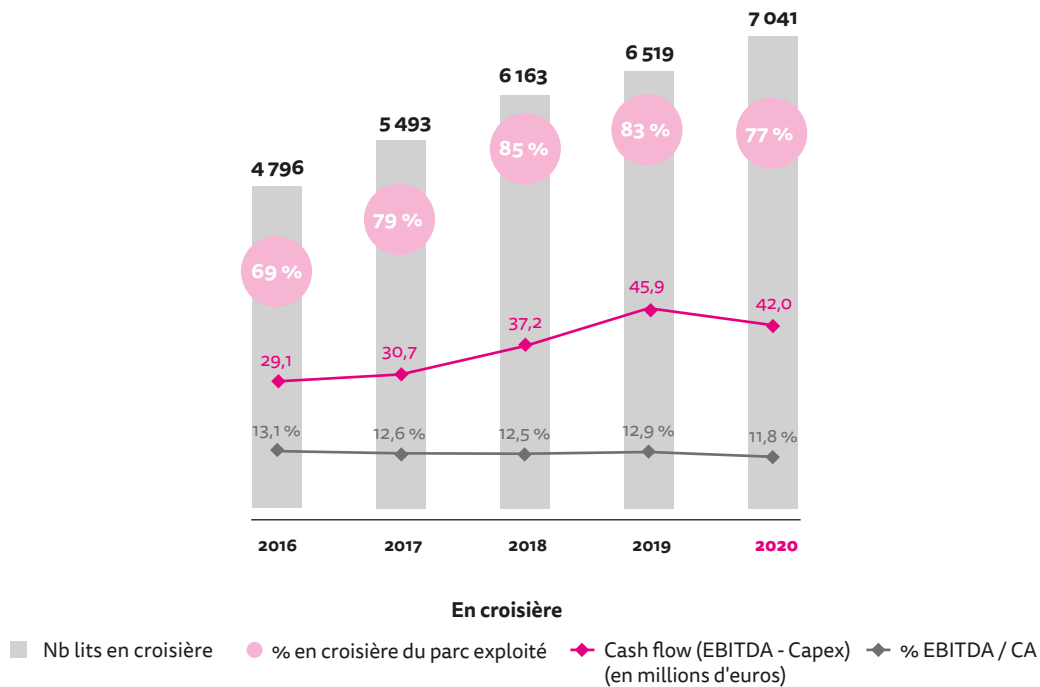


Parc de lits par régime



### ÉVOLUTION DU PARC À MATURITÉ (RÉGIME DE CROISIÈRE)

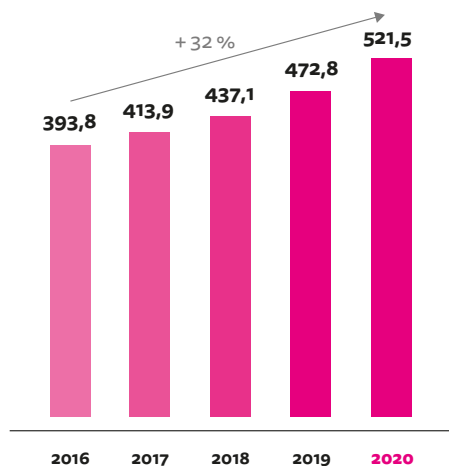
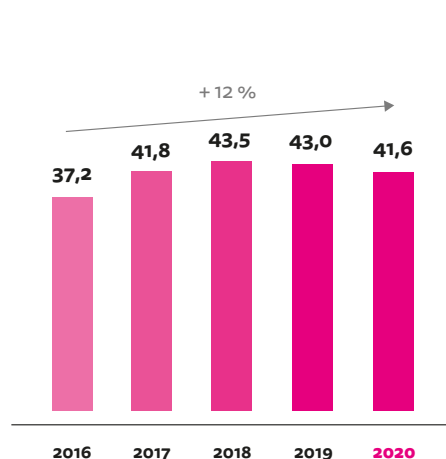
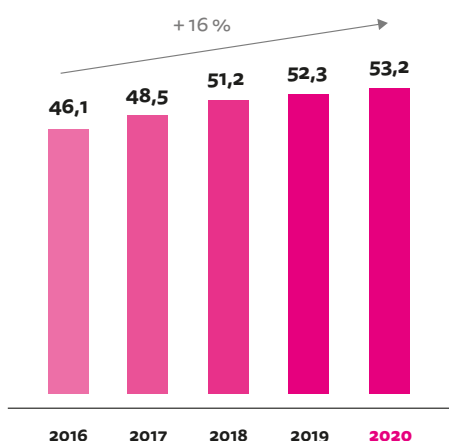
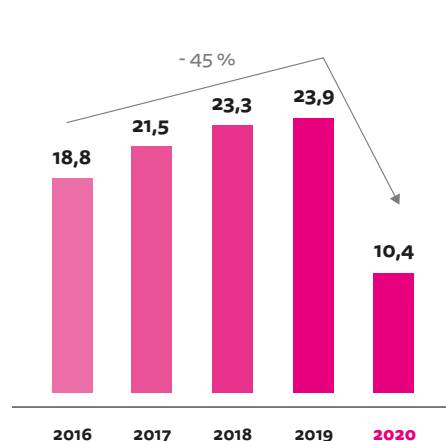
Performance solide et continue du parc en régime de croisière



## 1.3.3. Résultats

En millions d'euros

CA Exploitation

ROC Exploitation <sup>(2)</sup>Ebitda Exploitation <sup>(2)</sup>RNpg Exploitation <sup>(1)(2)</sup>

(1) RNPG du changement de taux d'impôt en 2016 et 2017.

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

## INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU COMPTE DE RÉSULTAT EXPLOITATION

En millions d'euros	2020 yc IFRS 16	2020 hors IFRS 16	2019 hors IFRS 16 <sup>(1)</sup>	2018
Chiffre d'affaires	521,5	521,5	472,8	437,1
EBITDA	116,5	53,2	52,3	51,2
Marge d'EBITDA (en % du CA)	22,3 %	10,2 %	11,1 %	11,7 %
Résultat opérationnel courant	51,4	41,6	43,0	43,5
Marge opérationnelle courante (en % du CA)	9,9 %	8,0 %	9,1 %	9,9 %
Résultat opérationnel	37,9	26,3	44,9	42,1
Marge opérationnelle (en % du CA)	7,3 %	5,0 %	9,5 %	9,6 %
Résultat financier	(17,6)	(4,4)	(4,5)	(4,4)
Résultat net part du Groupe	9,2	10,4	23,9	23,3
Marge nette part du Groupe (en % du CA)	1,8 %	2,0 %	5,1 %	5,3 %

(1) L'exercice 2019 était le premier exercice d'application de la norme IFRS 16.



## INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU COMPTE DE RÉSULTAT IMMOBILIER

En millions d'euros	2020 yc IFRS 16	2020 hors IFRS 16	2019 hors IFRS 16 <sup>(1)</sup>	2018
Chiffre d'affaires	52,4	52,4	55,0	101,7
EBITDA	1,6	3,9	4,5	1,7
<i>Marge d'EBITDA (en % du CA)</i>	3,1 %	7,4 %	8,1 %	1,7 %
Résultat opérationnel courant	(0,0)	0,9	2,4	0,5
<i>Marge opérationnelle courante (en % du CA)</i>	(0,1) %	1,8 %	4,4 %	0,5 %
Résultat opérationnel	(0,8)	0,2	0,0	(0,0)
<i>Marge opérationnelle (en % du CA)</i>	(1,6) %	0,3 %	0,0 %	0,0 %
Résultat financier	(0,8)	(2,0)	(1,9)	(2,0)
Résultat net part du Groupe	(1,4)	(1,6)	(1,8)	(1,8)
<i>Marge nette part du Groupe (en % du CA)</i>	(2,7) %	(3,1) %	(3,2) %	(1,7) %

(1) L'exercice 2019 était le premier exercice d'application de la norme IFRS 16.

## INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU COMPTE DE RÉSULTAT TOTAL

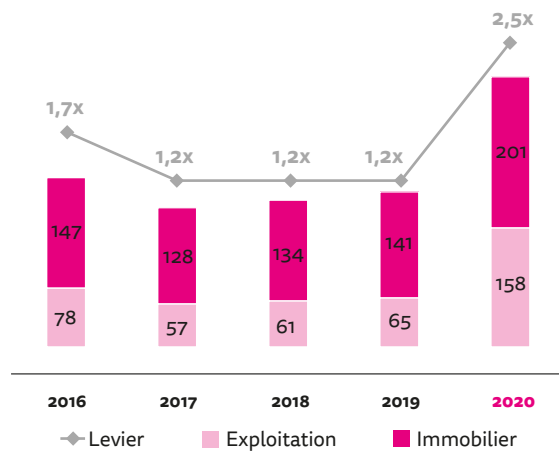
En millions d'euros	2020 yc IFRS 16	2020 hors IFRS 16	2019 hors IFRS 16 <sup>(1)</sup>	2018
Chiffre d'affaires	573,9	573,9	527,9	538,8
EBITDA	118,2	57,1	56,7	52,9
<i>Marge d'EBITDA (en % du CA)</i>	20,6 %	9,9 %	10,7 %	9,8 %
Résultat opérationnel courant	51,4	42,5	45,4	44,0
<i>Marge opérationnelle courante (en % du CA)</i>	9,0 %	7,4 %	8,6 %	8,2 %
Résultat opérationnel	37,1	26,5	44,9	42,1
<i>Marge opérationnelle (en % du CA)</i>	6,5 %	4,6 %	8,5 %	7,8 %
Résultat financier	(18,4)	(6,5)	(6,4)	(6,4)
Résultat net part du Groupe	7,8	8,8	22,1	21,5
<i>Marge nette part du Groupe (en % du CA)</i>	1,4 %	1,5 %	4,2 %	4,0 %

(1) L'exercice 2019 était le premier exercice d'application de la norme IFRS 16.

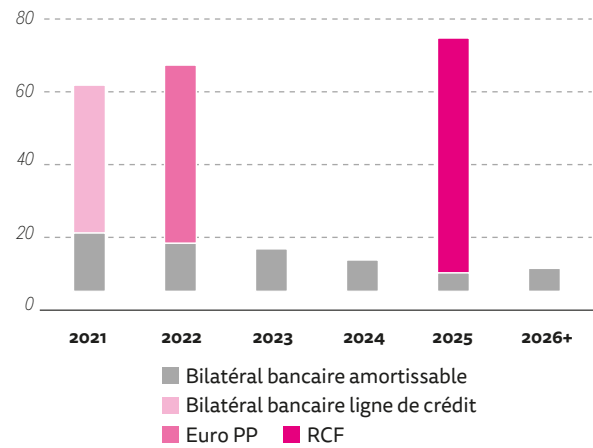
## 1.3.4. Structure financière

### Dette nette consolidée

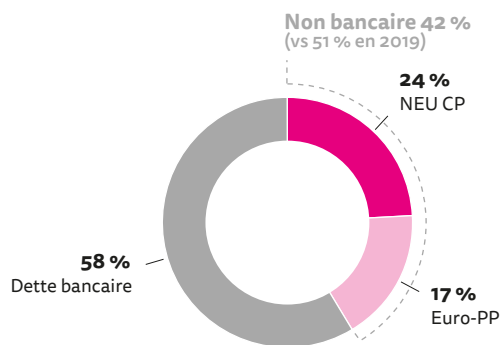
En millions d'euros



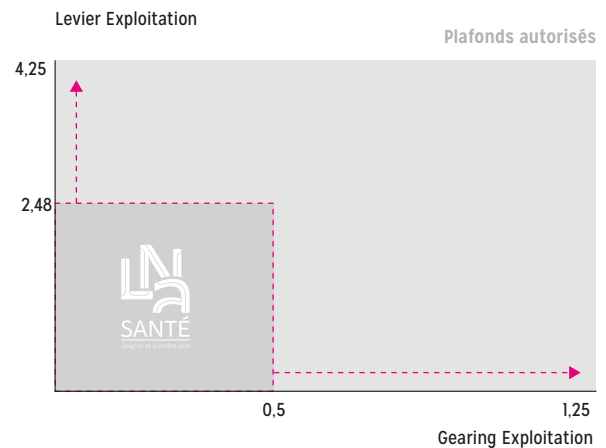
### Échéancier de la dette financière d'Exploitation



### Une dette diversifiée au 31 décembre 2020



### Respect des ratios de crédit



## INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU BILAN

En millions d'euros	2020 yc IFRS 16	2020 hors IFRS 16	2019 hors IFRS 16 <sup>(1)</sup>	2018
Écart d'acquisition	134,3	134,3	96,3	92,9
Immobilisations incorporelles	404,1	404,1	268,0	233,7
Immobilisations corporelles	161,1	187,9	85,2	74,3
Stocks et en-cours	86,4	86,4	113,8	102,3
Capitaux propres part du Groupe	188,6	216,5	216,3	197,0
Endettement financier net Exploitation	677,5	158,0	65,5	61,0
Endettement financier net consolidé	853,1	358,6	207,0	194,7

(1) L'exercice 2019 était le premier exercice d'application de la norme IFRS 16.

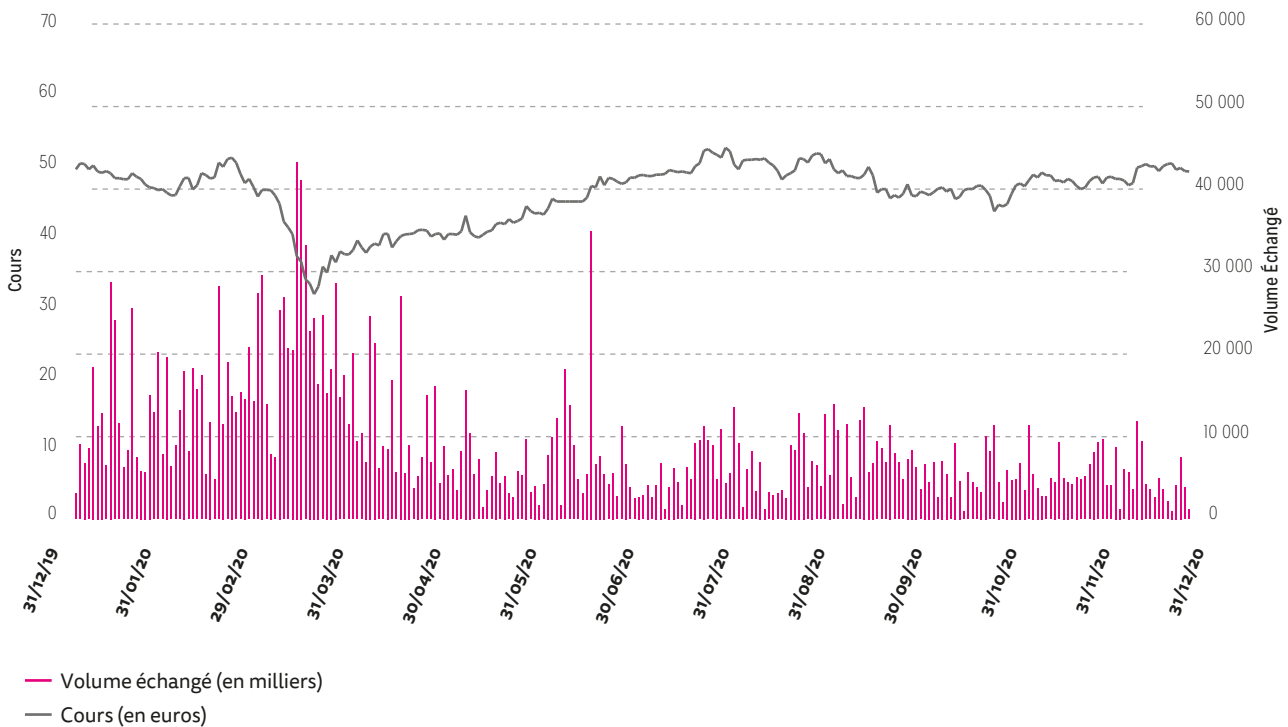
## 1.3.5. Données boursières

### ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE

Après une baisse importante sur le mois de mars 2020 liée aux impacts de la pandémie sur les marchés financiers, le cours a retrouvé son niveau de 2019 sur le second semestre. 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

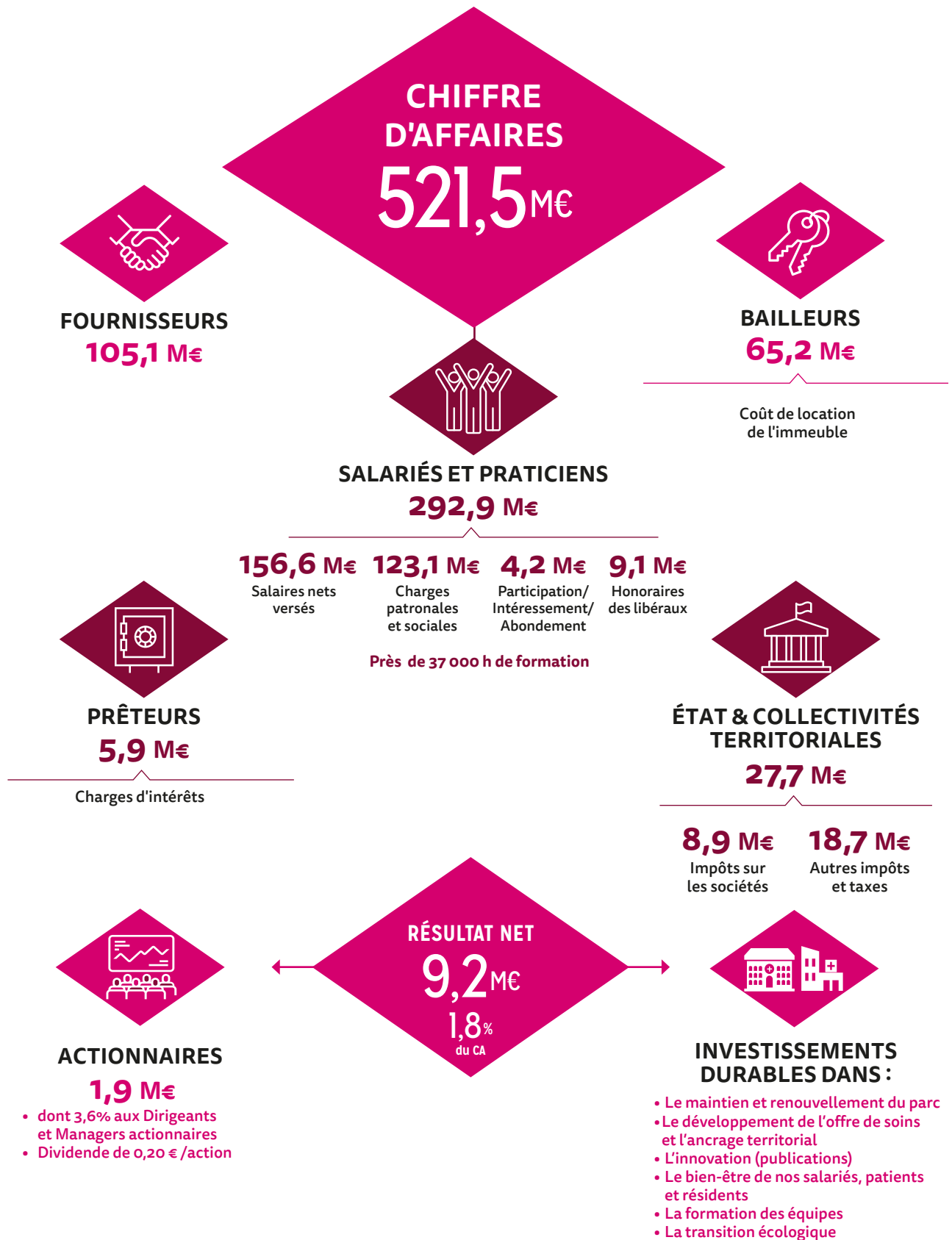
- ◆ Compartiment B d'Euronext Paris.
- ◆ Éligible au PEA PME.



### HISTORIQUE DES DONNÉES BOURSIÈRES ANNUELLES

	2020	2019	2018
Dernier cours au 31/12	49,25	49,55	43,55
Plus haut annuel (cours de clôture)	52,60	50,00	59,70
Plus bas annuel (cours de clôture)	31,90	42,75	42,80
Moyenne annuelle du cours	46,20	49,52	44,46
Variation % 31/12/début de période	- 0,6 %	13,8 %	- 26,1 %
Volume de titres échangés moyen/jour	9 218	7 926	6 882
Nombre de titres constituant le capital	9 705 937	9 705 937	9 705 937
Capitalisation en millions d'euros au 31/12	478,02	480,93	422,69
Flottant au 31/12 (en %)	71,5 %	65,5 %	65,5 %

## 1.3.6. Création de valeur par LNA Santé





## 1.4. PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS ET MARCHÉS

### 1.4.1. Médico-social France

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

#### 1.4.1.1. LE MARCHÉ

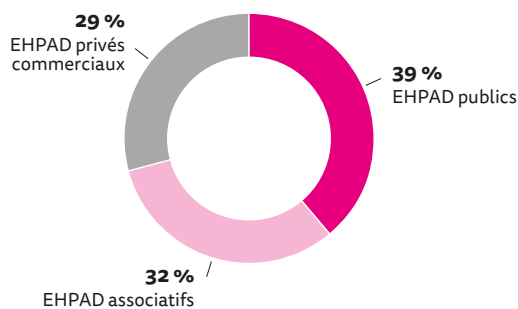
	Personnes âgées	Principaux partenaires
Accueil séquentiel	■ Hébergements temporaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établissement de santé (unités de soins longue durée, soins de suite et de réadaptation), hospitalisation à domicile, médecine chirurgie obstétrique, urgences, soins palliatifs, etc.)</li> <li>Santé mentale (adulte)</li> </ul>
	■ Accueils de jour	<ul style="list-style-type: none"> <li>CLIC (Centres Locaux d'Information et de Coordination gérontologique)</li> <li>MAIA (Maison pour l'Autonomie et l'Intégration des malades Alzheimer)</li> <li>Réseaux de santé</li> </ul>
Hébergement	Établissements « médicalisés »	
	▲ EHPAD (dont pôle d'activités et de soins adaptés), Unité d'Hébergement Renforcé et certaines Petites Unités de Vie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Services à la personne</li> </ul>
	Établissements non « médicalisés »	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accueillants familiaux</li> </ul>
	▲ EHPA (dont PUV (Petite Unité de Vie), Logements-foyer)	

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

Lits/places 611 700 (EHPAD)

Établissements 7 519

Répartition en capacité de lits/places



Source : DREES 2019

- 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

### 1.4.1.2. 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 2020 DES 15 PRINCIPAUX GESTIONNAIRES D'EHPAD EN FRANCE

Classement		Nbre éts France	Nbre lits France	Total lits gérés France + étranger
1	Korian	298	24 960	73 711
2	Orpéa	226	19 922	66 725
3	DomusVi	225	18 205	39 176
4	Colisée	97	7 634	24 584
5	Maisons de Famille	16	1 370	18 089
6	Domidep	101	6 741	8 570
7	EMERA	45	4 057	7 510
8	Vivalto Vie	19	1 250	5 254
<b>9</b>	<b>LNA Santé</b>	<b>45</b>	<b>4 631</b>	<b>5 186</b>
10	SEDNA	17	1 348	4 176
11	SGMR Les Opalines	46	3 359	3 359
12	MEDEOS	34	2 693	2 693
13	SGMR Ouest	24	1 717	1 869
14	MEDICHARME	33	1 769	1 769
15	OMERIS	17	1 304	1 381

Source : Le Mensuel des maisons de retraite de janvier 2021.

### 1.4.1.3. 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 télé-médecine, etc.).



## FOCUS - Les initiatives prises pour accompagner et soutenir les aidants

**Dans leur investissement quotidien, les 11 millions d'aidants en France jouent, non seulement, un rôle primordial auprès de leur proche en perte d'autonomie, mais ils assument également une fonction essentielle au sein de la société. Conscient des difficultés quotidiennes qu'ils rencontrent, LNA Santé se mobilise pour les accompagner et a mis en place plusieurs dispositifs innovants** tels que :

- ◆ l'EHPAD pensé comme un pôle de ressources ouvert sur son territoire ;
- ◆ l'éducation thérapeutique pour le patient atteint de la maladie d'Alzheimer et de la maladie de Parkinson ;
- ◆ la plateforme d'accompagnement et de répit des aidants avec une approche sur le rôle qu'elle peut jouer ;
- ◆ les séjours organisés pour les malades en partenariat avec France Alzheimer.

Les établissements du Groupe LNA Santé ont également développé des services aidants/aidés, le séminaire bienveillance et un regard croisé aidant/aidé.

LNA Santé s'implique également dans la place qu'occupent les aidants dans le retour à domicile d'un patient après une rééducation directe post AVC ainsi que le rôle clé de l'aidant en hôpital de jour.



### Exemples d'initiatives pour soutenir les aidants

**Initiative 1** – Les Jardins d'Olonne : Accueil de jour et Plateforme de Répit au service du maintien à domicile.

**Initiative 2** – Le Parc de la Plesse : Mise en place d'un programme d'éducation thérapeutique sur les troubles de la mémoire.

**Initiative 3** – La résidence Talanssa : Initialisation de la démarche « Agir Ensemble » avec inclusion des familles ou des proches dans le projet de vie de l'établissement.

**Initiative 4** – La Résidence de la Meulière de la Marne : Création du Nid des aidants 77, un nid "itinérant" pour les aidants.

**Initiative 5** – La Résidence Asphodia : Mise en place de temps d'échanges entre aidants autour notamment d'un café par le Nid des aidants 91.

**Initiative 6** – Institut de Réadaptation d'Achères : Adoption d'une approche "aidant-aidé" en SSR pour faciliter le retour à domicile.

**Initiative 7** – La Villa Falicon : Accompagnement des aidants après le départ de leur proche en maison de retraite afin de faciliter "l'après" pour les aidants.





## 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. L'entreprise souhaite développer cette gamme pour atteindre 25 % 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)

## 1.4.2. Médico-social Belgique

### 1.4.2.1. LE MARCHÉ

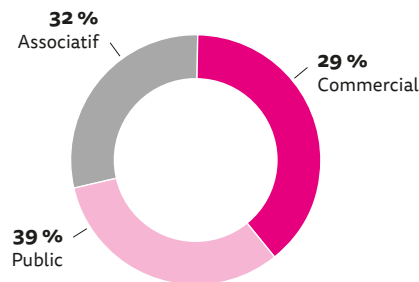
Les Maisons de Repos (MRPA-MRS) concernent uniquement la Belgique.

	Personnes âgées	Principaux partenaires
Accueil séquentiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hébergements temporaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établissement de santé (centre de réhabilitation, soins à domicile, Urgences, soins palliatifs, Hôpital Albert Elisabeth etc.)</li> <li>• Santé mentale (adulte)</li> </ul>
Hébergement	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Accueils de jour</li> <li>● Soins à domicile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unité de jour gériatrique hospitalière</li> <li>• Réseaux de santé, soins à domicile</li> </ul>
	Établissements « médicalisés »	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● MRS, MRPA</li> <li>● Établissements non « médicalisés »</li> <li>● Résidences services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services à la personne</li> <li>• Accueillants familiaux</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Financement régional (AVIQ et Iris Care)</li> </ul>	

Lits 146 200

Établissements 1 495

Répartition en capacité de lits/places



Source : INAMI 2017

<b>Mission</b>	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.
<b>Admission</b>	Décision du gestionnaire
<b>Autorisation</b>	Iris Care pour la région bruxelloise et AVIQ pour la région Wallonne
<b>Financement</b>	Hébergement : résident ou CPAS (aide sociale) et possibilité d'APA L'allocation forfaitaire (Forfait + 3 <sup>e</sup> volet + RTT) calculée par l'INAMI jusqu'en 2019 puis ensuite par les régions (AVIQ et Iris Care)

### 1.4.2.2. LA SITUATION CONCURRENTIELLE

- ◆ 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.



### 1.4.2.3. 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 surcapacité sur Bruxelles et 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<sup>er</sup> 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.

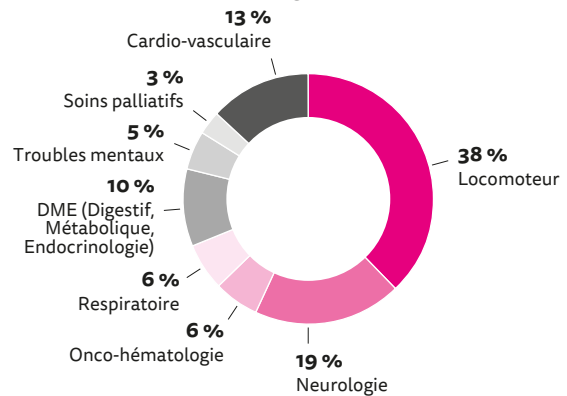
Les trois parties sont financées sur des bases historiques puisque pour l'année 2019 de facturation, les calculs sont faits sur la situation réelle du 1<sup>er</sup> juillet 2017 au 30 juin 2018. Il faut donc par exemple, lors des montées en charge, anticiper les besoins de trésorerie qui sera régularisée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

## 1.4.3. Sanitaire - Soins de Suite et Réadaptation

### 1.4.3.1. LE MARCHÉ

	Personnes fragilisées	Principaux partenaires
<b>Ambulatoire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hôpital de jour</li> <li>● Ateliers d'éducation thérapeutique</li> <li>● Télémédecine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Établissement de santé (EHPAD, USLD, HAD, MCO, Urgences, soins palliatifs etc.)</li> <li>● Professionnels libéraux</li> <li>● Santé mentale (adulte)</li> <li>● Réseaux de santé</li> </ul>
<b>Hébergement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● SSR (9 spécialités)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● Personnes âgées polyopathologiques</li> <li>● Cardio-vasculaire</li> <li>● Respiratoire</li> <li>● Brûlés</li> <li>● Conduites addictives, troubles du comportement</li> <li>● Neurologie</li> <li>● Locomoteur</li> <li>● Digestif, métabolique, endocrinologie (DME)</li> <li>● Onco-hématologie</li> </ul> </li> </ul>	

Répartition des prises en charge les plus fréquentes en SSR



Source : ATIH 2019

● Financement Assurance maladie

<b>Lits/places</b>	119 800 lits et places – 37,6 millions de journées
<b>Établissements</b>	1 847

Répartition en capacité de lits/places									
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Type de financement</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SSR publics</td> <td>38 %</td> </tr> <tr> <td>SSR privés commerciaux</td> <td>32 %</td> </tr> <tr> <td>SSR associatifs</td> <td>30 %</td> </tr> </tbody> </table>	Type de financement	Pourcentage	SSR publics	38 %	SSR privés commerciaux	32 %	SSR associatifs	30 %
Type de financement	Pourcentage								
SSR publics	38 %								
SSR privés commerciaux	32 %								
SSR associatifs	30 %								

- L'hospitalisation complète (88 %) domine par rapport à l'hôpital de jour.
- L'hôpital de jour est plus développé dans le secteur associatif (16 % de journées contre 13 % pour le privé et seulement 7 % dans le public).
- Les durées moyennes de séjour sont environ de 35 jours.

Source : DREES 2018

<b>Mission</b>	<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><b>Rééducation</b> : 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><b>Réadaptation</b> : 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><b>Réinsertion</b> : 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>
<b>Admission</b>	En suite d'hospitalisation ou sur prescription médicale
<b>Autorisation</b>	Agence Régionale de Santé
<b>Financement</b>	<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<sup>er</sup> 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.

### 1.4.3.2. 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.

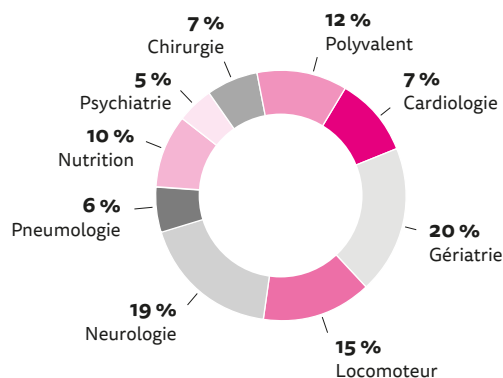
### Des équipes pluridisciplinaires et des plateaux techniques pour des soins de qualité

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 2020.



## 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<sup>er</sup> 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 ciblage.

Le CAQUES a été gelé en 2020, il n'y a donc pas de résultats.

### 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, les IQSS 2020 ont été gelés. Le financement est basé sur les résultats de 2019 selon les indicateurs recueillis suivants :

- ◆ 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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> 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 nouveau modèle de financement des SSR entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2022. Les établissements demeurent 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.



## 1.4.4. Sanitaire - Hospitalisation à domicile (HAD)

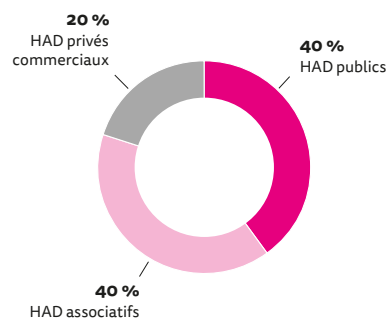
### 1.4.4.1. LE MARCHÉ

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

Places 128 200 patients hospitalisés en HAD en 2019

Établissements 289

Répartition en capacité de lits/places (temps plein)



- En 2019, 5,97 millions de journées concernant 128 200 patients ont été totalisées, en croissance de + 4,9 % par rapport à 2018
- Coût global de l'HAD en 2019 : 1,2 Md€, soit 1 % des dépenses d'hospitalisation et 0,5 % des dépenses de l'Assurance maladie

Source : rapport d'activité de la FNEHAD 2019-2020

#### 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

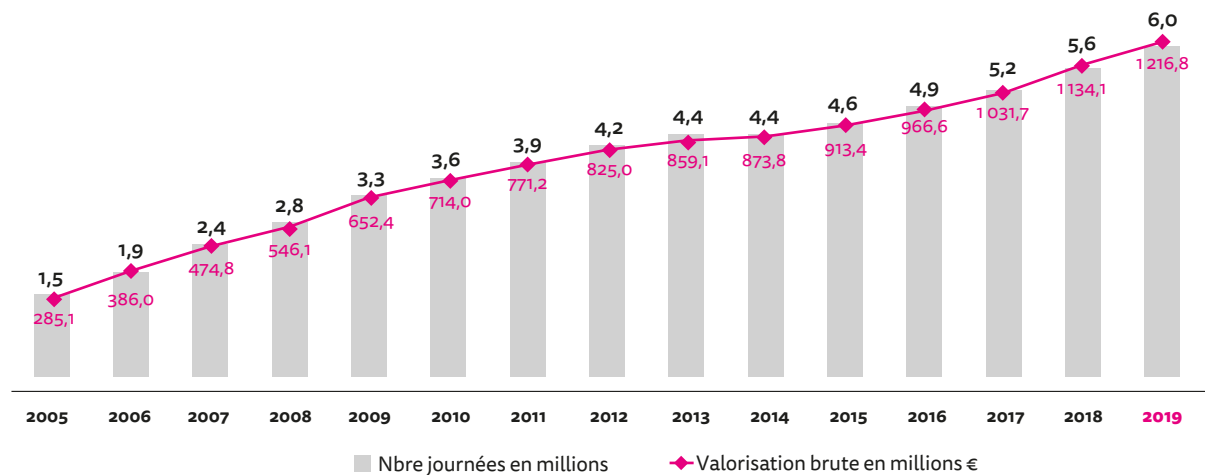
**Autorisation** Agence Régionale de Santé

**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.

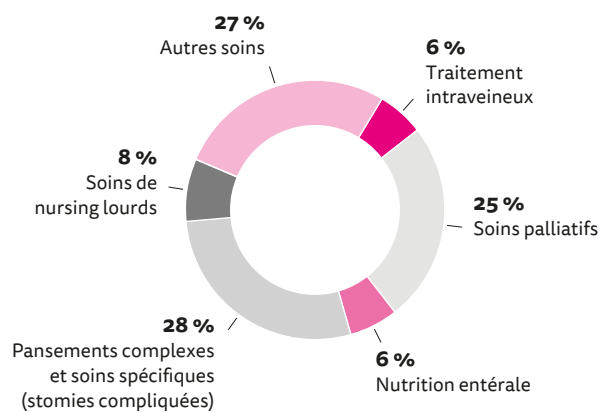
## 1.4.4.2. LE DÉVELOPPEMENT DE L'ACTIVITÉ

### Nombre de journées HAD



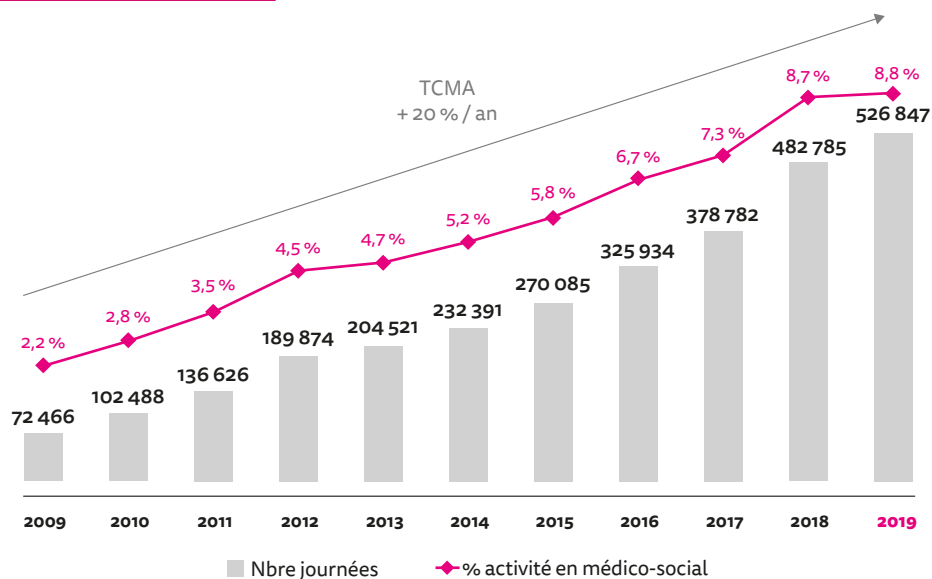
Source : PMSI - Rapport FNEHAD.

### 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.

### 1.4.4.3. 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'ambulatorio 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.



## 1.4.5. Sanitaire - Établissements de Psychiatrie

### 1.4.5.1. LE MARCHÉ

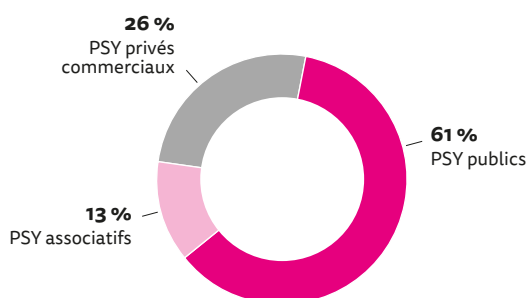
	Patients fragilisés	Principaux partenaires
Ambulatoire	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hospitalisation de jour</li> <li>● Hospitalisation de nuit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionnels libéraux</li> <li>• Santé mentale (adulte)</li> <li>• Réseaux de santé</li> </ul>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

● 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
- 19,1 millions de journées en hospitalisation complète
- 4,9 millions de venues en temps partiel dont 90 % sous dotation annuelle de fonctionnement

Source : DREES 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

### 1.4.5.2. LES ENJEUX DU SECTEUR

Les pathologies relevant de la psychiatrie sont au 3<sup>e</sup> 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 récurrences.

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 - Maison de Santé d'Épinay : une extension de capacité au service d'une nouvelle modalité de prise en charge innovante

La Maison de Santé d'Épinay accueille actuellement un chantier d'ampleur sur son site.

Les travaux en cours consistent dans un premier temps en la création d'une extension du bâtiment principal et dans un second temps dans le réaménagement de certains espaces existants.

Ce projet global a été initié dans la perspective d'accueil d'une nouvelle activité au sein de l'établissement : la création d'une unité de post-cure de 40 lits (autorisation obtenue auprès de l'ARS Ile-de-France).

La prise en charge en unité de post-cure psychiatrique fait partie du parcours du patient psychiatrique à un moment de sa vie. Elle constitue un temps d'évaluation et de travail de réhabilitation. Dans notre projet, il s'agit d'assurer le prolongement des traitements et soins nécessaires à la réinsertion sociale des patients afin de les faire revenir progressivement à une vie normale, tant sociale que professionnelle. En effet l'unité de post-cure sera une structure de moyen séjour destinée à assurer, après la phase aiguë de la maladie, le prolongement des soins actifs ainsi que les traitements nécessaires à la réadaptation des patients en vue d'un retour à une existence autonome.

Soucieux, aux côtés des pouvoirs publics, de la nécessité d'offrir aux patients du territoire et de l'Île-de-France des soins adaptés et de qualité, la Maison de Santé d'Épinay souhaite pouvoir proposer une prise en charge innovante en accompagnement vers le retour à la vie ordinaire après un séjour en psychiatrie.

Disposant déjà d'autorisations de psychiatrie générale, cette nouvelle activité s'articule avec l'activité existante et s'inscrit parfaitement dans la stratégie du Plan Psychiatrie et Santé Mentale (PPMS) : prévenir et réduire les ruptures pour mieux vivre avec les troubles psychiatriques.

L'unité de post-cure devrait accueillir ses premiers patients début 2022.



## FOCUS - 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 représentent près de 15 % des journées.



## 1.4.6 Sanitaire - Chirurgie

### 1.4.6.1. LE MARCHÉ

	Patients fragilisés	Principaux partenaires
Ambulatoire	● Hôpital de jour	• Établissements de santé amont et aval Médecine de ville
Hébergement Activités chirurgicales	● <ul style="list-style-type: none"> <li>• Thoracique et cardio-vasculaire</li> <li>• Ophtalmologie</li> <li>• Orthopédie et traumatologie</li> <li>• Urologie</li> <li>• Viscérale</li> <li>• Neurochirurgie</li> <li>• Etc.</li> </ul>	

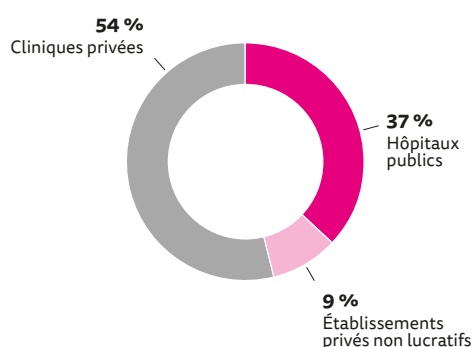
● Financement par l'Assurance maladie

Lits 62 405

Places 18 837

Établissements 1 894

Répartition de l'activité de chirurgie selon le secteur



Source : DREES 2020

Sur 12,4 millions de patients hospitalisés en MCO : 1,9 millions d'enfants de - de 18 ans (dont 751 000 naissances), 9 millions d'adultes de 18 à 79 ans et 1,6 million d'adultes de 80 ans et +

1 894 établissements de MCO en France dont 32 % publics (7,1 millions de patients hospitalisés), 35 % de privés commerciaux (5,1 millions de patients hospitalisés) et 33 % de privés d'intérêt collectif (1,3 million de patients hospitalisés)

**Mission** La chirurgie est l'activité principale des établissements privés. Ceux-ci prennent en charge 54 % des séjours chirurgicaux en 2018.

La part des cliniques privées est prépondérante dans plusieurs domaines d'activité : elle atteint notamment 70 % pour les interventions des tissus cutanés et sous-cutanés, 67 % pour les interventions ophtalmologiques et 57 % pour la chirurgie ORL et stomatologique. Contrairement aux établissements publics, la part de l'ambulatoire dans l'activité chirurgicale des cliniques privées est majoritaire (63 %), du fait d'une plus grande spécialisation dans des interventions peu complexes.

**Admission** Sur prescription médicale, sur demande d'un tiers

**Autorisation** Agence Régionale de Santé

**Financement** Assurance maladie

### 1.4.5.2. LES ENJEUX DU SECTEUR



#### FOCUS - La Chirurgie ambulatoire

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

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

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

## 1.5. PLAN STRATÉGIQUE GRANDIR ENSEMBLE 2022

### 1.5.1. Présentation du plan stratégique Grandir ensemble 2022

La crise COVID-19 est venue lourdement impacter l'ensemble des acteurs du secteur de la santé sur le plan opérationnel d'abord, avec des adaptations constantes pour faire face à l'urgence et éviter/contenir l'épidémie, sur le plan économique ensuite avec l'arrêt ou le ralentissement de nos activités.

À court terme, cette crise sanitaire a eu différents impacts :

- ◆ des surcoûts en ressources humaines, en équipements de protection individuelle (EPI), compensés pour partie par des financements exceptionnels des ARS ;
- ◆ des pertes de recettes en hospitalisation complète et de jour en SSR, en hébergement et accueil de jour en EHPAD, compensées partiellement par les ARS ;
- ◆ le Ségur de la santé qui a octroyé notamment des hausses conséquentes de rémunérations de nos professionnels en établissements (hors médecin, pharmaciens) financées par des recettes complémentaires de l'Assurance maladie ;
- ◆ une incidence économique notable.

Pour autant, cette crise sanitaire n'a pas remis en cause le projet stratégique ni les axes stratégiques qui le composent.

**Le projet stratégique reste à 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 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 :

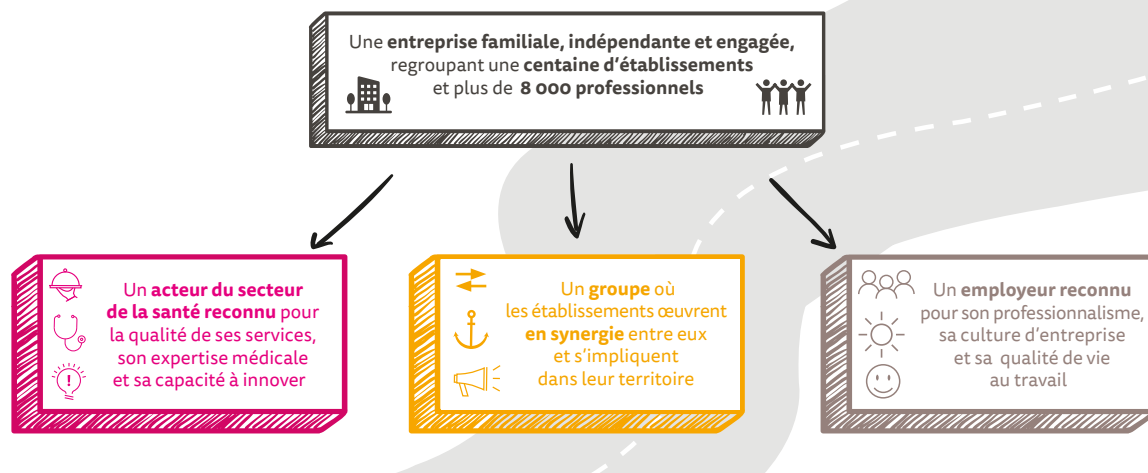
- ◆ 6 axes stratégiques définis pour 5 ans ;
- ◆ 15 objectifs déclinés et mesurables servant un ou plusieurs de ces axes ;
- ◆ des priorités partagées chaque année pour cibler les efforts et répartir les ressources.

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<sup>er</sup> acteur indépendant transformateur de l'offre de santé**

### 1.5.2. Les réalisations de l'année 2020

#### 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 en 2018, une première année qui aura permis de lancer la dynamique et de créer les premiers repères pour les professionnels. En 2020, si la crise COVID a perturbé nos fonctionnements, nos organisations, nos équipes, de nombreuses actions ont été menées pour protéger, soutenir, accompagner nos professionnels pleinement mobilisés.

##### Une continuité des dispositifs mis en place lors du pic de la crise :

- ◆ numéro vert soutien psychologique ;
- ◆ groupe de parole avec un psychologue (interne ou externe) ;
- ◆ e-coaching ;
- ◆ mini-site Prendresoindetoi.com ;
- ◆ vidéos et messages de pédagogie et de soutien.

##### Avec des nouveautés pour accompagner la phase de résilience :

- ◆ questionnaire « Comment allez-vous » ;
- ◆ atelier résilience LNA ;
- ◆ reprise des formations et journées métiers (notamment par visio).



## Feuille de route 2020-2022

L'année 2020 marque la mi-parcours du projet stratégique Grandir ensemble 2022.

Au cours du premier trimestre, un accord de groupe (2020-2022) sur la qualité de vie au travail et la diversité a permis de définir la feuille de route des prochaines années pour donner envie aux professionnels.

Cet accord construit dans le cadre du dialogue social permet :

- ◆ d'adresser conjointement des enjeux clés pour les activités du Groupe ;

- ◆ de décroiser ces enjeux pour définir un plan d'action transverse et plus impactant sur le terrain ;
- ◆ d'identifier et de lever les freins, de capitaliser sur les leviers pour maximiser l'impact de chaque action.

Il se déclinera progressivement dans l'ensemble des établissements du périmètre.

## Dynamique des journées métiers à l'épreuve de la crise

33 journées métiers étaient planifiées pour l'année 2020 soit 1 200 collaborateurs concernés. Les restrictions de déplacements et mesures de confinement ont changé la donne mais il était essentiel de conserver autant que possible ces rendez-vous, marque de fabrique de LNA Santé.

11 journées métiers ont été organisées dont 5 en présentiel avec un protocole sanitaire strict et 6 à distance dans une version 2.0.

À chaque fois, les participants ont pu :

- ◆ partager autour du projet Grandir Ensemble 2022 : point d'étape, priorités, perspectives ;
- ◆ se ressourcer dans le cadre de l'atelier « Rebondir ensemble » :
  - ◆ un format pour permettre de mettre des mots sur ce vécu, le figer et le rendre source d'expérience pour repartir avec un esprit de cohésion,
  - ◆ travailler autour de contenus spécifiques liés à leur métier.



## Retours de participants

« Ravie de tous ces échanges constructifs. Cela est très formateur même en visio. Dans ces moments difficiles que nous vivons tous, cela est important de garder du lien et vous l'avez prouvé en rebondissant rapidement avec ce nouveau format. BRAVO. Dans l'attente de vous retrouver l'année prochaine dans de meilleures conditions. »

« Je trouve que c'était une bonne expérience, tous les participants semblaient contents de pouvoir partager ce temps d'échange. C'était top de voir les visages des uns et des autres même derrière un écran. »



## Enquête « Comment allez-vous ? » auprès des professionnels

### Participants : 1 827

À l'été 2020, une enquête a été déployée auprès des équipes pour les interroger sur leur vécu de la crise, leur ressenti et permettre à chacun de prendre un temps de recul sur lui-même.

Cet outil construit en interne (travail conjoint entre des psychologues du Groupe et l'équipe ressource bien-être) s'inscrivait dans le dispositif global pour soutenir et ressourcer les équipes.

Les réponses traduisent :

- ◆ un impact émotionnel lié à la crise (peur et sentiment d'incertitude) ;
- ◆ une forte capacité d'adaptation et de résilience des équipes qui ont su s'adapter aux situations de stress et de difficulté ;
- ◆ un soutien précieux du management comme de l'entreprise.

## Enquête « Grandir Ensemble » auprès de l'ensemble du personnel

### Participants : 1 364

Une nouvelle édition du questionnaire Grandir ensemble a également été administrée en 2020 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 stratégique, leur quotidien au sein de LNA Santé, leur relation à LNA Santé.**

Les enseignements sur l'attractivité et l'adhésion :

- ◆ une relation à LNA Santé qui s'améliore avec une notation de l'ambiance générale qui continue de progresser malgré un contexte difficile ;
- ◆ des équipes plus nombreuses à souligner l'attractivité de l'entreprise qu'elle recommanderait autour d'elle ;

LNA Santé est une entreprise où il fait bon travailler

Moyenne 3,8/5

L'an dernier : 3,7/5



Je recommanderais à un(e) ami(e) de venir travailler chez LNA Santé

Moyenne 3,8/5

L'an dernier : 3,7/5



- ◆ des résultats stables ou en léger retrait sur l'adhésion au projet Grandir Ensemble. Une note cohérente au terme d'une année marquée par la crise sanitaire et qui a donc laissé peu d'espace-temps pour communiquer sur Grandir ensemble même si beaucoup des actions mises en œuvre viennent confirmer la robustesse du projet stratégique.

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

5 : Très important  
1 : Pas du tout important

L'an dernier : 3,6/5



### Vous vous sentez concerné(e)s par Grandir Ensemble ...

5 : Tout à fait  
1 : Pas du tout

L'an dernier : 3,5/5



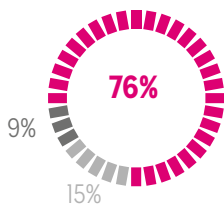
Cette édition incluait également des questions sur le vécu de la crise sanitaire dans le prolongement du questionnaire « Comment allez-vous ? ».



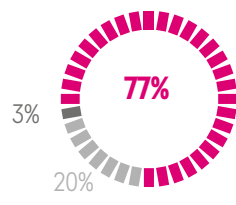
Les enseignements sur la gestion et l'impact de la crise :

- ◆ plus de 3/4 des répondants ont un ressenti positif sur l'accompagnement de LNA Santé pendant la crise sanitaire (en matière de communication, réconfort ou sur les dispositifs de gestion de crise) ;
- ◆ le collectif et un esprit d'équipe majoritairement ressentis comme s'étant renforcés en 2020.

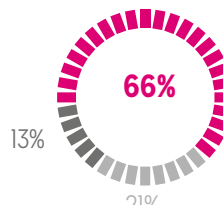
L'accompagnement de LNA Santé en matière de communication et de réconfort



L'accompagnement de LNA Santé sur les dispositifs de gestion de crise



La solidarité entre les établissements & le siège



■ Beaucoup apprécié / Utile ■ Non concerné / Indifférent ■ Insuffisant

En 2020 j'ai trouvé que le collectif et l'esprit d'équipe étaient renforcés ...

Oui tout à fait ou Plutôt oui



Non pas du tout ou Plutôt non

## Renforcer l'attractivité des métiers : campagne de recrutement « Pourquoi pas vous ? »

Une large campagne de communication a été menée au deuxième semestre 2020 pour renforcer l'attractivité de la marque employeur LNA Santé.

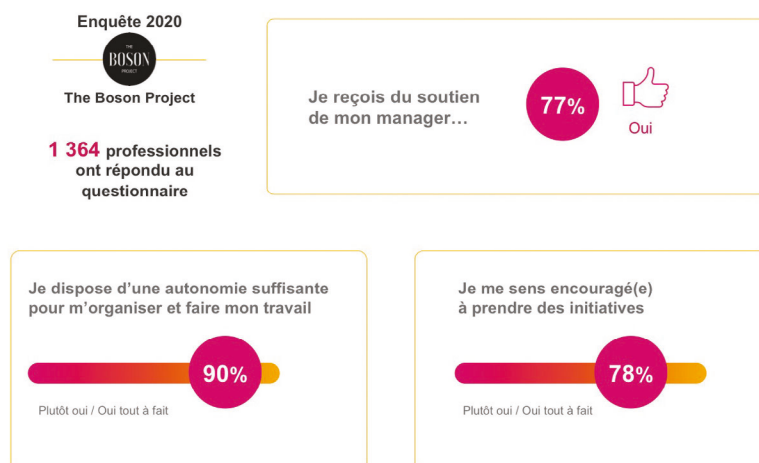
Cette action d'envergure qui vient mettre en avant les singularités et la culture d'entreprise, le jouer collectif, la diversité et la complémentarité des métiers.

Déployée via de nombreux supports sur l'ensemble des canaux de communication interne et externe du Groupe, elle a également été relayée auprès des écoles et en particulier des IFAS et IFSI.



## 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)



### 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 :

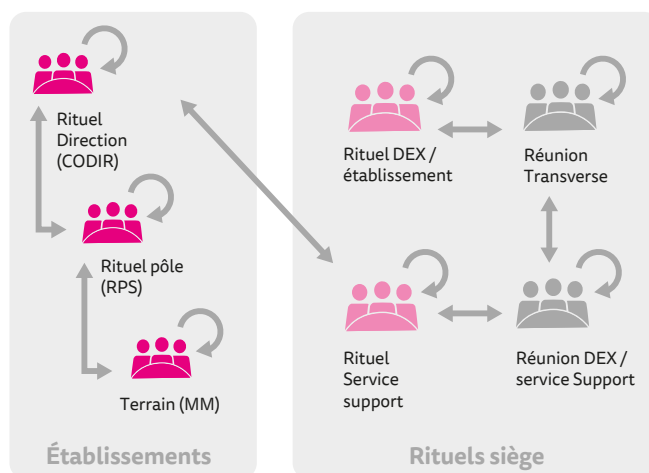
- ♦ **des rituels d'échange courts et fréquents** facilitant la prise de parole de chacun ;
- ♦ **des supports** lisibles et simples **favorisant le pilotage** des actions et prises de décisions ;
- ♦ une **posture managériale collaborative** privilégiant l'implication.

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

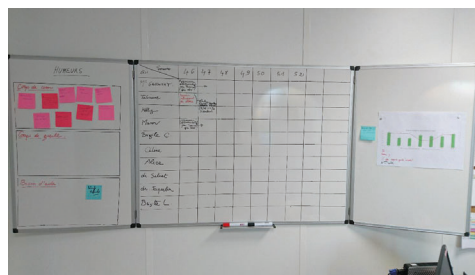
Une quarantaine d'établissements utilisent le management visuel.

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.



Spécialisé en neurologie, orthopédie, gériatrie et pneumologie, **l'Institut de Réadaptation d'Achères (78)** a ouvert ses portes en juin 2020. Il permet d'accueillir plus de 160 patients au quotidien.

Ce nouvel établissement de santé est le fruit du regroupement :

- ◆ de la Clinique de Bazincourt avec ses activités d'origine de soins de suite et de réadaptation en neurologie, locomoteur, gériatrie et d'une nouvelle activité en pneumologie ;
- ◆ du Centre de Santé qui dispose de 15 cabinets de consultations (médecins généralistes, Médecins MPR (Médecine Physique et de Réadaptation, sages-femmes, pneumologues, gériatres, cardiologues...) et 5 fauteuils dentaires (omnipratique, implantologie...).

L'Institut de Réadaptation d'Achères accueille les patients dans un cadre propice au rétablissement et à la reconquête d'une meilleure autonomie. La prise en soin est personnalisée en hospitalisation complète ou en hôpital de jour, pour s'adapter au besoin de chaque patient.

Cette culture de l'innovation et cette faculté à **coopérer très en amont à la recherche de solutions dans l'accompagnement des politiques de santé publique**, LNA Santé l'entretient en permanence. Une nouvelle illustration en 2019, où le *Think Tank* Matières Grises <sup>(1)</sup> 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). Nos équipements en télémédecine adossés à un réseau de spécialistes, permettent d'éviter les déplacements inutiles et de mobiliser rapidement les soins nécessaires dans les domaines notamment, des télé-expertises ECG, des troubles du comportement, gériatrie-psychiatriques, plaies et cicatrisations...

(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.



## Ouverture du premier eCentre de prévention santé

Le premier eCentre de prévention santé a ouvert ses portes, à Strasbourg, le 16 novembre 2020.



Dénoté Institut de Prévention Santé Diabète Est (**IPSDE**), il est le fruit d'un partenariat entre LNA Santé et le Centre européen d'étude du Diabète (CeeD). Ce nouvel établissement témoigne de la **volonté commune des deux partenaires de concevoir des solutions innovantes** permettant de relever des défis de santé majeurs. En effet, installé dans des locaux neufs de 700 m<sup>2</sup>, à Strasbourg, l'IPSDE est dédié à **l'accompagnement** et au suivi, en ambulatoire, **de patients atteints de maladies chroniques, en particulier de diabète ou maladies métaboliques, ou à risque de l'être (prévention)**. Il s'appuie sur l'innovation, tant au niveau des traitements et des soins proposés qu'en termes d'usages d'outils numériques, permettant ainsi la mise en œuvre de parcours de soins innovants.

Comme l'explique le Professeur Michel Pinget, président du CeeD : « Comme pour tout malade chronique, l'accompagnement du patient diabétique ne peut se limiter seulement à des consultations médicales certes indispensables mais espacées. Lorsque la maladie est chronique, le suivi doit être continu. Les nouveaux outils de télémédecine et tout particulièrement, le télé-suivi sont des dispositifs clés en la matière. Cette continuité de l'accompagnement renforce l'autonomie attendue des patients et, bien sûr, la prévention des complications du diabète. »

Danièle Azoulay, Directrice d'Exploitation LNA Santé, précise : « LNA Santé assure toute la modélisation du dispositif aussi bien en termes juridiques, financiers qu'organisationnels. En effet, dans ce type de structure innovante et partenariale, tout est à inventer et notre Groupe dispose d'une véritable expérience dans ce type de montage. Le financement « au parcours » est particulièrement précurseur. »



Riche de perspectives prometteuses, ce modèle novateur sera suivi de près et pourrait être amené à se développer à l'avenir.



## Revue bibliographique bimensuelle éditée par le pôle de recherche clinique et programmes thérapeutiques

Afin d'accompagner nos établissements dans cette crise sanitaire exceptionnelle, le pôle de recherche clinique et programmes thérapeutiques propose **une revue bibliographique bimensuelle** sur des thématiques ciblées. Notre objectif est d'offrir à nos médecins, nos soignants, nos thérapeutes, une première approche de la littérature sur la COVID-19 tels que les tests biologiques, les vaccins, les complications et leur prise en charge ou encore les séquelles post-COVID...

Cette veille scientifique vient compléter l'accompagnement des équipes durant cette 2<sup>e</sup> vague COVID afin de les aider dans leur quotidien par les données publiées de la science, y compris en preprint. Par ailleurs, cette veille scientifique a pu être diffusée en externe à travers les réseaux sociaux afin de faire profiter l'ensemble de la communauté impliquée dans la lutte contre la COVID-19.

**Veille scientifique n°1 : on vous dit tout - ou presque - sur la Covid-19**

Dr. Joséphine Bertin<sup>1</sup>, Dr. Philippe Marrimpouey<sup>2</sup>  
Pôle de Recherche Clinique et Programmes Thérapeutiques LNA Santé  
<sup>1</sup>josphine.bertin@lna-sante.com  
<sup>2</sup>philippe.marrimpouey@lna-sante.com

**Edito**

Afin de vous accompagner dans cette crise sanitaire exceptionnelle, le pôle de recherche clinique et programmes thérapeutiques vous propose une revue bibliographique bimensuelle sur des thématiques ciblées.

Nous n'aurons pas la prétention d'être exhaustif face à la quantité d'articles scientifiques publiés régulièrement sur le sujet. En effet, aujourd'hui, on recense plus de 75000 publications relatives à la COVID-19 sur PubMed (Figure 1). Notre objectif est de vous offrir une première approche de la littérature sur des thématiques telles que les outils diagnostiques, les traitements, la rééducation, les populations âgées...

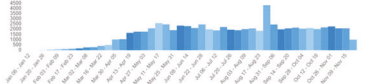


Figure 1 - Nombre de publications hebdomadaire d'après Chen et al.

**Prélèvements salivaires vs voies respiratoires**

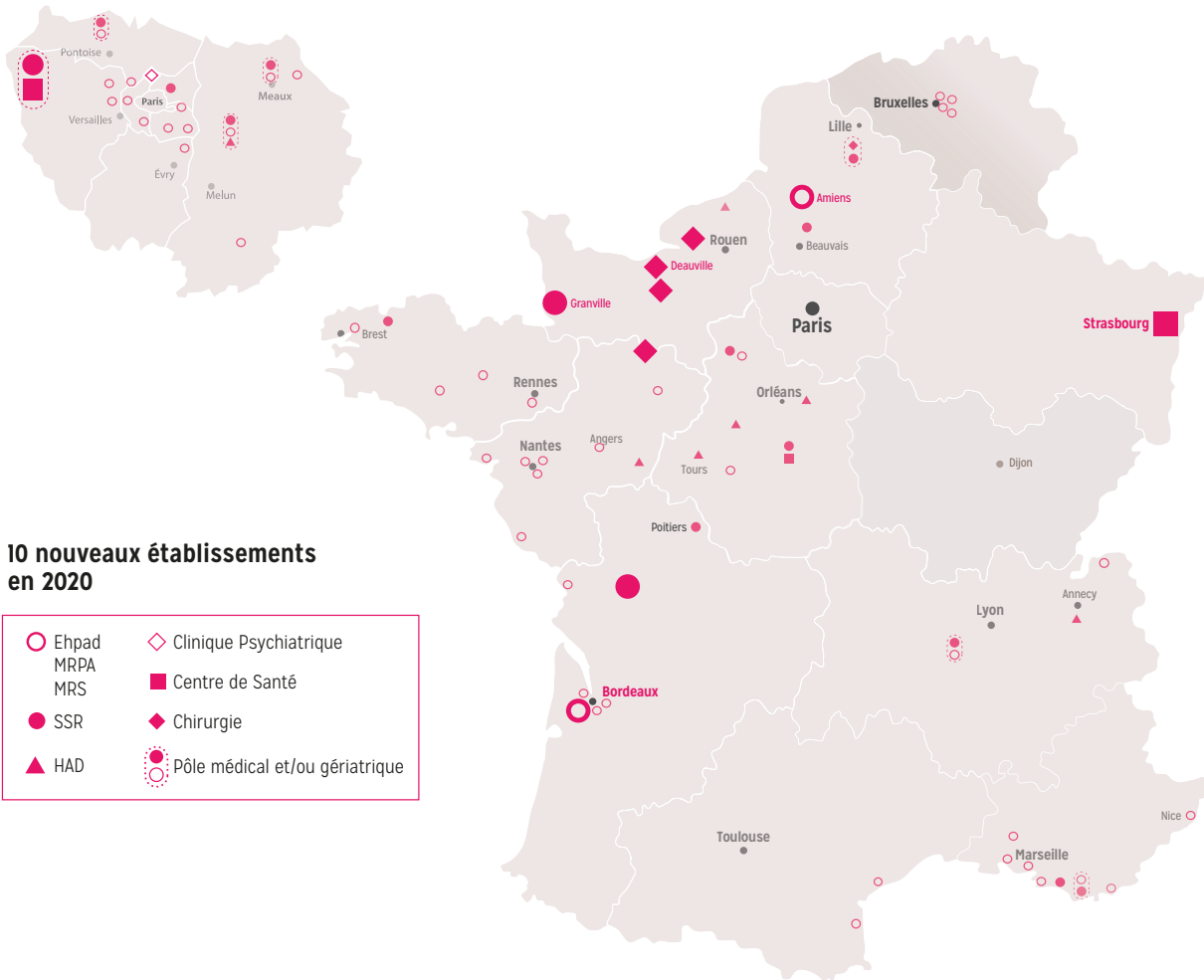
Il existe de très nombreuses techniques de prélèvement pour détecter les virus respiratoires que l'on peut combiner avec différentes techniques de révélation (RT-PCR, RT-LAMP, LFA, ELISA, ...). Face à ces multiples combinaisons pour lesquelles nous n'avons pas toujours de comparaisons directes, le choix de la méthode de diagnostic reste difficile<sup>1</sup>. La méthode de prélèvement de référence (Gold Standard) pour les virus respiratoires est le prélèvement NPS (écouvillon de sécrétions nasopharyngées) par un professionnel de santé formé. Cependant, cette méthode de prélèvement est invasive et peut être difficilement acceptée par les patients ou les professionnels des établissements. Elle est aussi difficile à réaliser. C'est pourquoi les professionnels doivent être formés. Elle présente aussi un risque de contagion pour les professionnels réalisant le prélèvement<sup>2</sup>. De plus cette technique comme méthode de référence pour SARS-CoV-2 est discutée car le taux de faux négatif varie fortement selon le moment où le test est réalisé<sup>3</sup>.

Face à ces différentes problématiques, le prélèvement salivaire semble une alternative possible du fait de son caractère non-invasif, son faible coût et la possibilité de faire réaliser le prélèvement par un professionnel non qualifié. Plus d'une trentaine d'études ont été publiées sur le sujet<sup>4,5</sup>. La plupart de ces études portent sur des cohortes de taille faible à moyenne (≤200). Ces études comparent la



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

**Renforcement du maillage territorial avec le développement réalisé en 2020**



**CLINIQUE DÉVELOPPEMENT : DÉPLOIEMENT SIGNIFICATIF EN NORMANDIE**

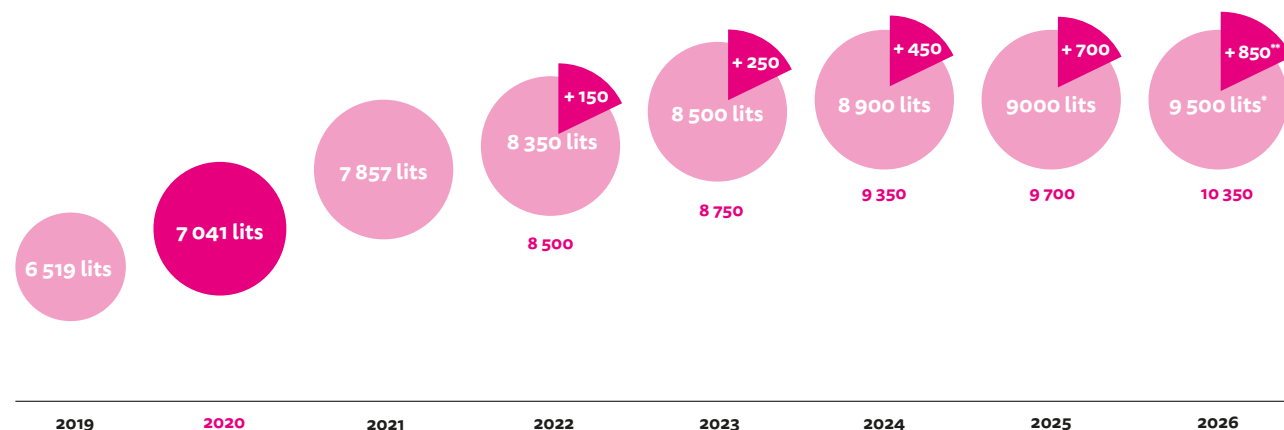
Acquisition des actifs Exploitation et immobiliers du Groupe Clinique Développement

- ◆ 6 établissements
- ◆ 830 lits et places
- ◆ 22 blocs opératoires

**Une opération structurante conjuguant ancrage territorial et développement d'offres de services**



## TRANSFORMATION DU PARC HORS NOUVEAUX DÉVELOPPEMENTS



\* Nos projets embarqués: + 1 650 lits en croisière (vs. 2021)

\*\* Nos projets d'extension : + 850 lits

= Un parc cible à maturité de 10 350 lits (+ 2 500 lits)

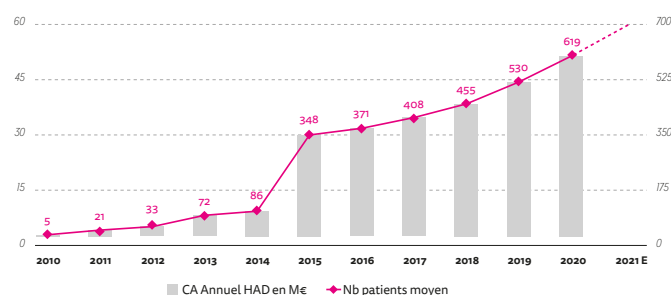
▲ Projets d'extension ciblés sur le périmètre existant

## Croissance continue du nombre de patients en HAD

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.

## COOPÉRATIONS RENFORCÉES ENTRE NOS HAD ET LES EHPAD DU TERRITOIRE



Alors que la moyenne nationale des patients en EHPAD pris en charge par l'HAD se situe à environ 8,8 %, les HAD LNA Santé se positionnent bien au-dessus de ce chiffre : par exemple, l'HAD Haute-Savoie Sud compte 30 % de patients en EHPAD et l'HAD d'Orléans, 28 % des patients, pris en charge quotidiennement. Ces résultats sont le fruit d'un long travail de conviction pour ces deux établissements qui ont engagé, dès 2013, des démarches auprès des EHPAD de leurs territoires respectifs, pour leur présenter l'HAD et sa valeur ajoutée médicale. En effet, l'HAD vient répondre à de nombreux besoins en EHPAD.

Premièrement, par la nature des actes qui peuvent être pratiqués : soins palliatifs, pansements complexes, nutrition, assistance respiratoire, traitements intraveineux, rééducation neurologique, traitement du cancer, etc. Deuxièmement, du fait de la **réactivité et de la continuité de soins assurés par l'HAD, en particulier lors de la période nocturne**. Les résidents, aussi « patients » de l'HAD, peuvent ainsi bénéficier, 24 h/24 h et 7 j/7 j, des **expertises** et de l'accompagnement **des équipes pluridisciplinaires de l'HAD**, tout en restant sur leur lieu de vie

David Guyère, directeur de l'HAD Val de Loire témoigne : « Nous avons développé une forte collaboration avec les équipes des 40 EHPAD avec lesquels nous collaborons, dont la Villa Éléonore (37), un EHPAD du Groupe LNA Santé. Cette confiance entre nous est indispensable et nous permet à la fois, de bien travailler en amont avec les équipes soignantes de l'EHPAD pour connaître les besoins potentiels des résidents et, de réagir vite en cas de nécessité. Et bien sûr d'éviter les transferts à l'hôpital, toujours sources de risques pour les personnes âgées fragiles. »

De son côté, L'HAD LNA Santé Loir-et-Cher (Établissement d'hospitalisation à domicile) était déjà bien implanté dans les EHPAD du territoire pour des prises en charges dédiées aux résidents « intégrés à l'HAD ». Cette coopération a pris une nouvelle dimension suite à un appel à projets remporté en 2020, avec 12 EHPAD du département (soit environ 1 000 résidents concernés) et le SAMU 41. En effet, depuis novembre dernier, et

pour une durée d'expérimentation d'un an, les infirmières de nuit de l'HAD sont à disposition de tous les résidents de ces EHPAD, en cas de besoin la nuit.

Côté EHPAD, la satisfaction est, elle aussi, au rendez-vous, comme nous l'explique Julie Lavigne, Directrice de la Résidence Les Jardins de Leysotte (33) : « Le recours à l'HAD fait partie intégrante de nos pratiques depuis quatre ans. La particularité sur le territoire de la Gironde, est que nous disposons d'une plateforme centralisée d'appels pour le recours à l'HAD qui redirige vers l'HAD du secteur. Elle est commune aux particuliers et aux établissements. Ce partenariat fonctionne très bien. Les bienfaits sont concrets, en particulier en matière d'accompagnement de fin de vie, de prise en charge de la douleur et de réduction des hospitalisations, permettant de participer à une meilleure qualité de vie des résidents. »

## Synergies inter-établissements pendant la 1<sup>re</sup> vague de COVID-19

Une coordination inter-établissements LNA Santé, pilotée par un responsable des Ressources Humaines opérationnel permet, dès le 6 avril, d'accélérer la mise en contact afin de répondre le plus rapidement possible aux besoins de professionnels en renfort ou remplacement au sein des sites en situation épidémique ou en forte tension.

### Des professionnels d'établissements de l'Ouest et du Centre viennent en renfort des établissements d'Île-de-France.

Un dispositif d'astreinte téléphonique d'infirmières de nuit, en soutien des équipes de nuit, est mis en place en complément des permanences d'infirmières de nuit déjà en place au sein de 80 % des EHPAD LNA Santé.

### Témoignages de professionnels mobilisés dans ce cadre :

« C'est toujours un plus de découvrir une nouvelle activité, un nouvel environnement. C'est une expérience à vivre, à faire. C'est une expérience qui fait peur, surtout dans le contexte sanitaire actuel, mais qui m'a permis de voir ce qui se passe ailleurs, de partager nos bonnes pratiques. J'ai été extrêmement bien accueillie par toute l'équipe, je me suis sentie chouchoutée par tout le monde. Beaucoup de solidarité. »

« Nous percevons encore mieux la richesse du Groupe avec sa diversité d'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<sup>er</sup> janvier 2020 un nouveau pôle de santé à Meaux 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.



Futur pôle de santé d'Orgemont : un partenariat LNA-LRS



\* Grand Hôpital de l'Est Francilien.

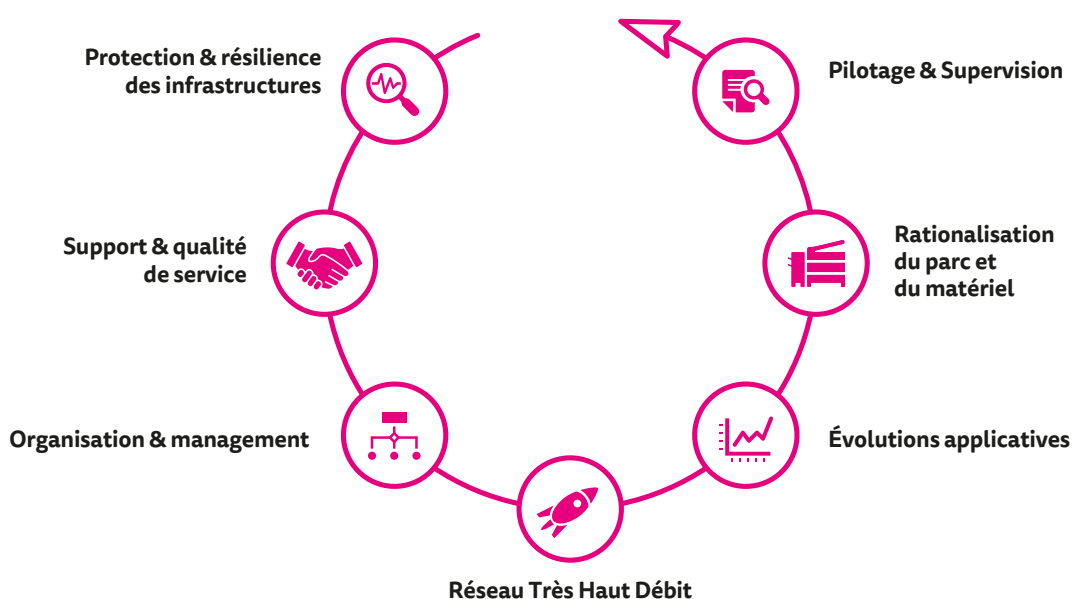
## AXE 6 - AMÉLIORER NOS SYSTÈMES D'INFORMATIONS AU SERVICE DES MÉTIERS ET DES PARCOURS CLIENTS

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, 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 le déploiement de 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



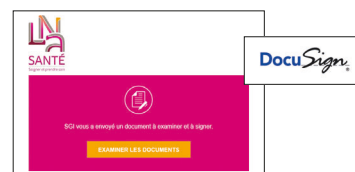
Nouveau SI pour tous les Centres de Santé



Plateforme de signalement (Loi Sapin II)



DMP  
Versement des comptes rendus médicaux au DMP des patients



Signature électronique des baux



### Supervision des infrastructures et applications

L'ensemble des sites n'étant pas doté d'une équipe informatique dédiée, toute la gestion informatique se déroule au siège, impliquant la nécessité d'un contrôle à distance des applications et des données qui y transitent et dont l'utilisation est capitale pour le personnel soignant. Cet enjeu de disponibilité essentiel a nécessité le déploiement d'une solution de supervision. L'objectif de LNA Santé est de disposer d'une vue complète sur la disponibilité et le bon fonctionnement de chacun des éléments informatiques de l'ensemble des sites : infrastructure, réseaux, téléphonie, applications...

La connaissance en temps réel de la situation informatique du parc grâce aux cartes et aux écrans, permet d'intervenir en préventif, apporte une meilleure réactivité en curatif et permet de communiquer rapidement avec les utilisateurs en cas d'incidents.



### Utilisation accrue d'outils de visioconférence lors de la pandémie COVID-19

#### Entre le Siège et les établissements du Groupe

Dès la fin du mois de février, la direction de LNA Santé a mis en place une **cellule de crise multidisciplinaire** (médical, ressources humaines, achats, exploitation) **au sein de son siège social**. La cellule est alors **ouverte 7 jours sur 7** avec pour mission d'intervenir en soutien aux établissements du Groupe.

Afin d'anticiper au mieux les besoins des EHPAD et l'évolution de la situation, des visioconférences quotidiennes sont organisées avec les directions des établissements, les Médecins coordonnateurs, les Ressources Humaines et les directeurs d'exploitation.

Afin de prendre les meilleures décisions en fonction de la situation de chaque résident ou patient concerné, un espace d'échanges entre médecins est organisé quotidiennement par visioconférences. Les praticiens peuvent ainsi échanger sur les protocoles patients et résidents.

#### Entre les résidents/patients et leur famille



L'enjeu est bien évidemment de maintenir au mieux le lien social avec les familles et les proches. Tous les outils de communication sont utilisés afin d'atteindre cet objectif, en respect des attentes de chaque résident.

Les familles ont la possibilité de joindre leurs proches *via* des appels vidéo Skype, Whatsapp, Facetime selon leurs souhaits. Un journal d'actualité sur la vie de l'établissement (au travers de la solution Famileo) est également déployé, permettant ainsi aux familles de prendre des nouvelles de leur proche. Tous les

messages reçus *via* des canaux plus classiques (mails, sms, appels et courriers des familles) sont bien évidemment systématiquement transmis.

#### Visites virtuelles

Intégrer une maison de retraite constitue souvent un vrai bouleversement pour la personne âgée. Une bonne préparation à cette nouvelle vie est souvent le gage d'une adaptation réussie au sein de la résidence. C'est pourquoi les établissements LNA Santé proposent un parcours d'admission en plusieurs étapes, intégrant notamment la visite de l'établissement. Une visite en présentiel est parfois impossible, soit du fait de l'éloignement familles ou de la difficulté de la personne âgée à se mouvoir, soit pour des raisons contextuelles, comme la pandémie pendant laquelle les visites sont interdites. Afin de permettre aux familles et à leur proche de visualiser l'établissement et de s'immerger au plus près de la réalité, **LNA Santé propose des visites virtuelles personnalisées pour chaque EHPAD sur son site Internet.**



#### Prise de rendez-vous en ligne (Supersaas)

Un agenda permettant la prise de rendez-vous en ligne est proposé aux directions d'établissement pour gérer les visites des familles auprès de leurs proches pendant la pandémie de COVID-19. Le logiciel est flexible et très facile à utiliser. Un large éventail de fonctionnalités permet aux directions de proposer les horaires de rendez-vous ainsi que les salles disponibles. Ils peuvent accéder à l'agenda en ligne, *via* l'intranet LNA Campus.



## 1.6. LE MODÈLE D'EXPLOITATION DE LNA SANTÉ

Comme notre projet stratégique Grandir Ensemble 2022, notre modèle d'exploitation est conforté en cette période de crise COVID.

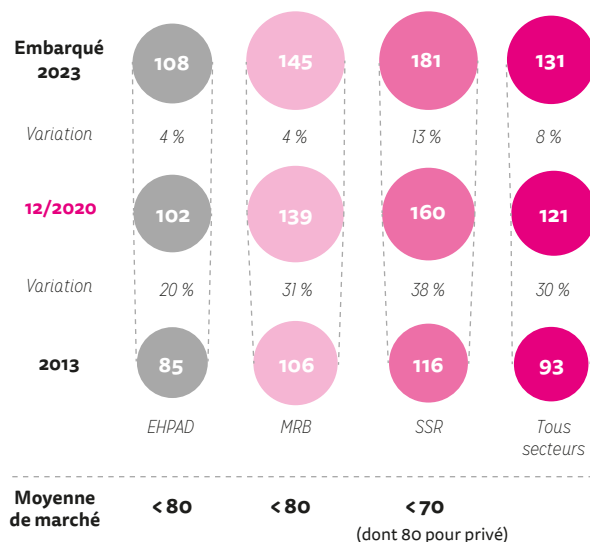
### 1.6.1. Des établissements de grande capacité

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 et de performance**.

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

La moyenne des lits exploités par établissement au 31 décembre 2020 s'établit à 121 unités, avec une moyenne de 102 lits en EHPAD, 139 lits en MRS <sup>(1)</sup> et 160 lits en sanitaire. L'extension capacitaire de ces mêmes établissements est d'ores et déjà programmée pour représenter à terme 108 lits en EHPAD, 145 lits en Belgique et 181 lits en sanitaire.



### 1.6.2. 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**. L'organisation en 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.

### 1.6.3. 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 ;
- ◆ **3 centres de santé** dont 2 reliés aux SSR au sein de plateformes ouvertes sur leurs territoires (médecine générale, et de spécialités, soins dentaires) ;
- ◆ opticiens mobiles déployés sur les EHPAD, audioprothésistes mobiles ;
- ◆ **croissance continue des activités et expertise médicale en HAD** (soins palliatifs, pansements complexes, nutrition, assistance respiratoire, traitements intraveineux, rééducation neurologique, traitement du cancer, etc) ;
- ◆ recherche et innovation médicale, avec **la cellule innovation** LNA Santé et le **pôle de recherche clinique** (en EHPAD, SSR et HAD : 15 études en cours), programmes thérapeutiques et veille scientifique.



### 1.6.4. 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**.

## 1.6.5. L'excellence des services hôteliers



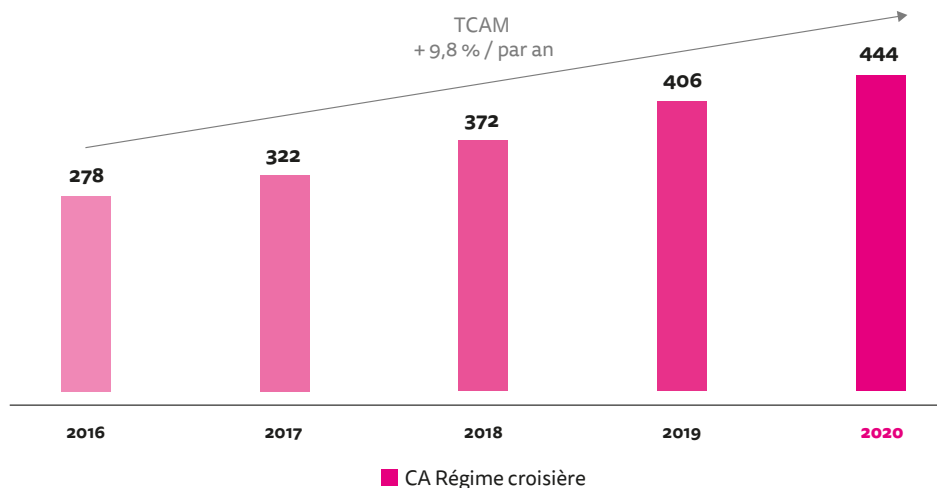
Dans le secteur Long Séjour, nous avons créé **deux gammes hôtelières** complémentaires, reposant l'une et l'autre sur l'excellence des services proposés :

- ◆ 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 pour un tarif accessible au plus grand nombre, coût d'acquisition de foncier et coût de construction plafonnés.

## 1.6.6. 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 efficiente des locaux et du travail ;
- ◆ un management formé et impliqué ;
- ◆ un outil immobilier systématiquement neuf ou remis à neuf.

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

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

## 1.6.7. L'immobilier au service de l'Exploitation

### 1.6.7.1. 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 **bâties 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 m<sup>2</sup> et 6 500 m<sup>2</sup>, 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 m<sup>2</sup> SDO (surface dans œuvre) ;
  - ◆ d'une chambre individuelle d'une surface comprise entre 21 m<sup>2</sup> et 30 m<sup>2</sup>.

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 ou de reconstruction totale 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 m<sup>2</sup> et 12 000 m<sup>2</sup>, équitablement répartie entre les zones privatives et les parties communes ;
- ◆ 65 à 70 m<sup>2</sup> 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.



### 1.6.7.2. 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 Médico-Social : 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 soin**, de l'accompagnement et de l'animation des personnes accueillies.

LNA Santé porte une attention particulière aux services hôteliers et de restauration. Ainsi, tous ses établissements intègrent une cuisine de taille professionnelle dans leurs locaux : les repas sont préparés sur place par une équipe de 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 m<sup>2</sup> minimum**. Elles bénéficient toutes d'une salle d'eau privative et adaptée. Certains établissements offrent également de grandes suites (28 à 30 m<sup>2</sup>) 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 Rémiscence** (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 sociétale, les constructions de LNA Santé incarnent la singularité, l'innovation et le savoir-faire du Groupe.**

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

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

Une architecture d'excellente facture grâce à :

- ◆ des façades agrémentées de pierre naturelle, de bois, de verre 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.



### 1.6.7.3. DES MONTAGES ET DES DISPOSITIFS D'EXTERNALISATION ADAPTÉS

**LNA Santé a fait le choix premier de ne pas détenir à long terme son outil immobilier.** Lors de chaque opération de création, acquisition ou extension, LNA Santé est donc amené à réaliser une externalisation. LNA Santé n'a pas vocation à conserver la propriété des murs car l'objectif final est d'alléger la base d'actifs de chaque société d'exploitation et de consacrer l'essentiel de ses ressources à 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. À la marge de cette politique d'externalisation, le Groupe se réserve également la possibilité de conserver/détenir des actifs sur des périodes plus longues dans l'intérêt de l'exploitation. Tel peut être le cas de quelques actifs spécialisés dont le rendement locatif exigé par des investisseurs constitue un effet trop élevé pour envisager leur cession.

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

#### ◆ Schéma d'externalisation

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

**(1)** le vendeur de l'exploitation de l'autorisation 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<sup>er</sup> 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 2<sup>nd</sup> 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 4,0 % 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'opération de promotion 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 30 des états financiers pour le détail des garanties données au 31 décembre 2020.



# Gouvernement d'entreprise et contrôle interne

# 2

<b>2.1. Gouvernement d'entreprise</b>	<b>62</b>	<b>2.3. Contrôle interne de la Société</b>	<b>106</b>
2.1.1. Présentation du conseil d'administration	62	2.3.1. Définition et objectifs du contrôle interne	106
2.1.2. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration et des comités	76	2.3.2. Environnement de contrôle	106
2.1.3. Direction Générale	81	2.3.3. Les acteurs du contrôle interne	107
2.1.4. Rémunération et avantages	83	2.3.4. Activités de contrôle	109
2.1.5. Participation aux assemblées générales	92	2.3.5. Pilotage	110
2.1.6. Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique - article L. 225-37-5 du Code de commerce	92	2.3.6. Réalisations 2020 et perspectives 2021	111
2.1.7. Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	93	2.3.7. Procédures de contrôle interne particulières liées à l'élaboration des informations comptables et financières destinées aux actionnaires	112
2.1.8. Recommandations du Code AFEP-MEDEF non retenues et justifications	94	<b>2.4. Plan de vigilance</b>	<b>114</b>
2.1.9. Tableau des délégations accordées par l'assemblée générale au conseil d'administration en matière d'augmentation de capital	94	2.4.1. Démarche du Groupe LNA Santé	114
<b>2.2. Facteurs de risques</b>	<b>99</b>	2.4.2. Risques identifiés au titre du devoir de vigilance : cartographies et risques majeurs	114
2.2.1. Risques liés au marché	100	2.4.3. Dispositifs de gestion des principaux risques	116
2.2.2. Risques liés au social, l'éthique et le médical	101	2.4.4. Le mécanisme d'alerte	117
2.2.3. Risques liés aux outils de travail performants et sécurisés	104	2.4.5. Compte rendu de mise en œuvre du plan de vigilance 2020	118
		<b>2.5. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés</b>	<b>119</b>

## 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 25 mars 2021 et validé par le conseil d'administration lors de la réunion du 30 mars 2021.

Le Code AFEP-MEDEF peut être consulté sur le site [www.afep.com](http://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 2020, le conseil d'administration comptait les quatorze administrateurs suivants :



#### JEAN-PAUL SIRET

Mandats	Durée	1 <sup>re</sup> 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	♦ 01/2020	♦ 01/2021

#### 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 29 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

70 ans

**Nationalité :**  
Française

**Fonction dans la Société :**  
Président-directeur général

#### Autres mandats en cours

##### Sociétés non cotées (Groupe)

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

##### Sociétés non cotées (hors Groupe)

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

**Mandats de représentant permanent exercés dans des sociétés françaises et étrangères :**

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

**Mandats échus au cours des 5 derniers exercices**

<b>Sociétés non cotées Groupe</b>	<b>Mandats/Fonctions</b>
SARL MÉDICA FONCIÈRE GARCHES 92	
SARL LA VILLA DES POÈTES	
SARL LNA SERVICES	
SARL RÉSIDENCE HÔTEL DU PAYS VERT	
SARL FONCIÈRE GNA	Gérant




**WILLY SIRET**

Mandats	Durée	1 <sup>re</sup> 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	♦ 01/2020	♦ 01/2021

**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

47 ans

**Nationalité :**  
 Française

**Fonction dans la Société :**  
 Directeur général délégué aux Opérations

**Autres mandats en cours**

Sociétés non cotées (Groupe)	Mandats/Fonctions
GCS LNA SANTÉ	Administrateur titulaire
GCS PUI ANJOU	Administrateur titulaire
GCS HAD DU SAUMUROIS	Administrateur titulaire
SAS GRIBOUILL'AGE	Président
ASSOCIATION IPSDE	Administrateur
SAS L-C SANTÉ	Administrateur

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	SRL LNA BELGIQUE - société belge
SRL LNA BELGIQUE - société belge	Gérant	SRL LE PARC DE LA CENSE - société belge
SRL LNA BELGIQUE - société belge	Gérant	SRL RÉSIDENCE LES TAMARIS - société belge
SA WOOD SIDE RÉSIDENCE - société belge	Gérant	SRL LE BON JOUR D'IGNACE - société belge
SRL LNA BELGIQUE - société belge	Administrateur délégué à la gestion journalière	SA RÉSIDENCE LE POINT DU JOUR - société belge
SRL 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
SRL LE PARC DE LA CENSE - société belge	Administrateur délégué à la gestion journalière	ASBL PAVILLON DE LA CENSE - société belge
SA LNA SANTÉ	Administrateur	GIE Concept Santé

**Mandats échus au cours des 5 derniers exercices**

Sociétés non cotées Groupe	Mandats/Fonctions
SARL LNA ACHATS	Gérant
SA CLINIQUE KERLENA	Président-directeur général



## DAMIEN BILLARD

48 ans

**Nationalité :**  
Française

**Fonction dans la Société :**  
Directeur général délégué  
aux Finances

Mandats	Durée	1 <sup>re</sup> 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	♦ 01/2020	♦ 01/2021

### 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 ELVO 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
Association IPSDE	Administrateur
SAS L-C SANTÉ	Administrateur

### Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Sociétés non cotées Groupe	Mandats/Fonctions
SARL BIAGIS	Gérant



## MAUD ROUX

43 ans

**Nationalité :**  
Française

**Indépendante**

**Fonction dans la Société :**  
Néant

Mandats	Durée	1 <sup>re</sup> nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 2017	♦ /	♦ AG 2024
♦ Membre du comité d'audit	♦ 1 an	♦ 2017	♦ 01/2020	♦ 01/2021

### 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	Directeur administratif et financier
SARL OSCAR	Gérante et directeur administratif et financier

### Mandat de représentant permanent exercé dans des sociétés françaises et étrangères

Société représentée	Mandats/Fonctions	Dans des sociétés non cotées (hors Groupe)
SARL OSCAR	Gérant	SAS CONNAN

### 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


**ROBERT DARDANNE**

Mandats	Durée	1 <sup>re</sup> nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 1992	♦ 2015	♦ AG 2021
♦ Membre du comité stratégique	♦ 1 an	♦ 2014	♦ 01/2020	♦ 01/2021
♦ Membre du comité d'audit	♦ 1 an	♦ 2007	♦ 01/2020	♦ 01/2021

**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 également cofondateur en 2005 de la société VOLTALIA - cotée auprès de la Bourse de Paris en 2006 - qui s'est développée dans la construction et l'exploitation d'usines de production d'électricité à base d'énergies renouvelables. En 2020 VOLTALIA emploie 1 000 collaborateurs, réalise des revenus de 233 M€ et un EBITDA consolidé de 97,5 M€. Robert Dardanne est par ailleurs 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 cofonda 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 Pavia 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

66 ans

**Nationalité :**  
 Française

**Fonction dans la Société :**  
 Néant

**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 ATHENA - société belge	Administrateur

Sociétés non cotées hors Groupe	Mandats/Fonctions
SAS FIDEXI	Président
SARL HORTENSE	Gérant
SARL BUSIM	Gérant



## DANIEL BRAUD

70 ans

**Nationalité :**  
Française

**Indépendant**

**Fonction dans la Société :**  
Néant

Mandats	Durée	1 <sup>er</sup> nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 2011	♦ 2017	♦ AG 2023
♦ Membre du comité de rémunération et de nomination	♦ 1 an	♦ 2009	♦ 01/2020	♦ 01/2021
♦ Membre du comité d'audit	♦ 1 an	♦ 2008	♦ 01/2020	♦ 01/2021

### 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 et la logistique et 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

63 ans

**Nationalité :**  
Française

**Indépendante**

**Fonction dans la Société :**  
Néant

Mandats	Durée	1 <sup>er</sup> nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 2014	♦ AG 2020	♦ AG 2026
♦ Membre du comité d'audit	♦ 1 an	♦ 2014	♦ 01/2020	♦ 01/2021
♦ Président du comité de rémunération et de nomination	♦ 1 an	♦ 2014	♦ 02/2020	♦ 02/2021
♦ Membre du comité de rémunération et de nomination	♦ 1 an	♦ 2014	♦ 01/2020	♦ 01/2021

### 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

Néant



55 ans

**Nationalité :**  
 Française

**Fonction dans la Société :**  
 Néant

**NOBILISE – REPRÉSENTANT PERMANENT : CHRISTINE PASSERAT BOULADE**

Mandats	Durée	1 <sup>re</sup> nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 2012	♦ 2018	♦ AG 2024

**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



51 ans

**Nationalité :**  
 Française

**Indépendante**
**Fonction dans la Société :**  
 Néant

**CHRISTINE LIORET**

Mandats	Durée	1 <sup>re</sup> nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 2017	♦ /	♦ AG 2023
♦ Président du comité d'audit	♦ 1 an	♦ 2018	♦ 02/2020	♦ 02/2021
♦ Membre du comité d'audit	♦ 1 an	♦ 2018	♦ 01/2020	♦ 01/2021

**Parcours**

- ♦ Cadre financier orienté entreprise, Madame Christine Lioret a plus de 25 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

47 ans

**Nationalité :**  
Française

**Indépendante**

**Fonction dans la Société :**  
Néant

Mandats	Durée	1 <sup>re</sup> nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 2017	♦ /	♦ AG 2023
♦ Membre du comité stratégique	♦ 1 an	♦ 2017	♦ 01/2020	♦ 01/2021

**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

54 ans

**Nationalité :**  
Française

**Fonction dans la Société :**  
Néant

Mandats	Durée	1 <sup>re</sup> nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 2017	♦ /	♦ AG 2023
♦ Président du comité stratégique	♦ 1 an	♦ 2019	♦ /	♦ 02/2021
♦ Membre du comité stratégique	♦ 1 an	♦ 2017	♦ 01/2020	♦ 01/2021
♦ Membre du comité de rémunération et de nomination	♦ 1 an	♦ 2020	♦ /	♦ 01/2021

**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 HEALTHCARING 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 <sup>re</sup> nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur	♦ 6 ans	♦ 2017	♦ /	♦ AG 2023
♦ Membre du comité d'audit	♦ 1 an	♦ 2017	♦ 01/2020	♦ 01/2021

**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

60 ans

**Nationalité :**  
 Française

**Fonction dans la Société :**  
 Néant

**Mandats de NOBEL**
**Autres mandats en cours**

Sociétés cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
ABEO	Administrateur
ARTEFACT	Administrateur
ECONIAM	Censeur

**Mandats échus au cours des 5 derniers exercices**

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

**Mandats de Philippe DE VERDALLE (Représentant permanent)**
**Autres mandats en cours**

Sociétés cotées (hors Groupe)	Mandats/Fonctions
ARTEFACT	Représentant permanent de NOBEL, Administrateur
ECONIAM	Censeur

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
SA SQLI	Administrateur
SA SOLOCAL GROUP	Administrateur



**OLIVIER CHALLENG DE CEVINS**

56 ans

**Nationalité :**  
Française

**Administrateur représentant les salariés**

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

Mandats	Durée	1 <sup>er</sup> nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur représentant les salariés	♦ 6 ans	♦ 2018	♦ /	♦ AG 2024
♦ Membre du comité de rémunération et de nomination	♦ 1 an	♦ 2020		♦ 01/2021

**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



**LAURA BOISQUILLON**

27 ans

**Nationalité :**  
Française

**Administrateur représentant les salariés**

**Fonctions dans la Société :**  
Infirmière coordinatrice HAD

Mandat	Durée	1 <sup>er</sup> nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Administrateur représentant les salariés	♦ 6 ans	♦ 2020	♦ /	♦ AG 2026

**Parcours**

- ♦ Après un parcours scientifique, Laura BOISQUILLON rejoint le Groupe LNA Santé en 2016 en tant qu'aide-soignante. Un an plus tard, Infirmière Diplômée d'Etat (CRF de Tours), elle évolue à la fonction d'infirmière au sein de l'HAD d'Orléans. En janvier 2020, elle y est nommée infirmière coordinatrice. Parallèlement, Laura BOISQUILLON se spécialise dans les soins palliatifs. Elle en est la référente auprès de l'HAD Orléans-Montargis et, par ailleurs, correspondante en Soins palliatifs et membre de la commission de soins palliatifs du Centre hospitalier d'Orléans. Elle a pour projet de valider son expérience par un DU en soins palliatifs. Candidate à la fonction d'administrateur représentant les salariés, Laura BOISQUILLON est désignée en décembre 2020 par les représentants de l'UES LNA Santé.

**Expérience/Compétences France/International**

- ♦ Management/Ressources humaines/Gestion médico-économique

**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 décembre 2020

	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil d'administration	/	/	AGM 17/06/2020 : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Patricia Rosiod, administrateur</li> </ul>
Comité de rémunération et de nomination	Conseil du 22/01/2020 : Maud ROUX Robert DARDANNE	Conseil du 22/01/2020 : MPL2 SODERO GESTION	Conseil du 22/01/2020 : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Patricia Rosiod</li> <li>• Daniel Braud</li> <li>• Olivier de Cevins</li> </ul>
Comité d'audit	/	/	Conseil du 22/01/2020 : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Christine Lioret</li> <li>• Maud Roux</li> <li>• Robert Dardanne</li> <li>• Patricia Rosiod</li> <li>• NOBEL</li> <li>• Daniel Braud</li> <li>• Sophie Breton</li> </ul>
Comité stratégique	/	/	Conseil du 22/01/2020 : <ul style="list-style-type: none"> <li>• MPL2</li> <li>• Jean-Paul SIRET</li> <li>• Willy Siret</li> <li>• Damien Billard</li> <li>• Robert Dardanne</li> <li>• Flavie Lorre</li> <li>• Jérôme Fournier</li> <li>• SODERO GESTION</li> <li>• SIGEFI</li> <li>• UNEXO</li> </ul>

Présentation synthétique du conseil d'administration au 31/12/2020

		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	Échéance du mandat	Ancienneté au conseil	Participation à des comités de conseil	
Dirigeants mandataires sociaux/administrateurs	Jean-Paul Siret PDG	70	M	F	9 016	1	N	30/07/1992	AG 2021	28 ans	Comité stratégique	
	Willy Siret DGD	47	M	F	29 441	1	N	01/04/2006	AG 2023	14 ans	Comité stratégique	
	Damien Billard DGD	48	M	F	3 023	1	N	24/06/2009	AG 2021	11 ans	Comité stratégique	
Administrateurs	Maud Roux	43	F	F	/	1	O	18/01/2017	AG 2024	3 ans	Comité d'audit	
	Robert Dardanne	66	M	F	/	3	N	30/07/1992	AG 2021	28 ans	Comité d'audit Comité stratégique	
	Daniel Braud	70	M	F	/	1	O	22/06/2011	AG 2023	9 ans	Comité de rémunération et de nomination Comité d'audit	
	Patricia Rosiod	63	F	F	/	1	O	18/06/2014	AG 2026	6 ans	Comité de rémunération et de nomination Comité d'audit	
	Nobilise	/	/	F	255 628	1	N	20/06/2012	AG 2024	8 ans		
	Christine Passerat-Boulade représentant permanent de Nobilise	55	F	F	/							
	Christine Lioret	51	F	F	/	1	O	21/06/2017	AG 2023	3 ans	Comité d'audit	
	Flavie Lorre	47	F	F	/	1	O	21/06/2017	AG 2023	3 ans	Comité stratégique	
	MPL2	/	/	/	535 714	1	N	21/06/2017	AG 2023	3 ans	Comité de rémunération et de nomination Comité stratégique	
	Jean-François Billet représentant permanent de MPL2	54	M	F	/	1						
NOBEL	/	/	/	258 866	4	N	21/06/2017	AG 2023	3 ans	Comité d'audit		
Philippe de Verdalle représentant permanent du fonds NOBEL	60	M	F	/	3							
Administrateur représentant les salariés	Olivier Challend de Cevins	56	M	F	/	1	N	11/12/2018	AG 2024	2 ans	Comité de rémunération et de nomination	
	Laura Boisquillon	27	F	F	/	1	N	16/12/2020	AG 2026	/	/	

\* Inclus 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 30 mars 2021, 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.

Les mandats d'administrateur de Messieurs Jean-Paul SIRET, Damien BILLARD et Robert DARDANNE arrivent à expiration à l'issue de la réunion de la prochaine assemblée générale ordinaire

annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020.

### 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 2020, le conseil d'administration comptait trois censeurs :



46 ans

**Nationalité :**  
Française

#### SIGEFI (SIPAREX) REPRÉSENTÉE PAR ALEXANDRE TREMBLIN

Mandats	Durée	1 <sup>re</sup> nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Censeur	♦ 4 ans	♦ 2011	♦ 2019	♦ AG 2023
♦ Membre du comité stratégique	♦ 1 an	♦ 2012	♦ 01/2020	♦ 01/2021

#### 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



63 ans

**Nationalité :**  
Française

#### SODERO GESTION REPRÉSENTÉE PAR PHILIPPE QUELEBEC

Mandats	Durée	1 <sup>re</sup> nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Censeur	♦ 4 ans	♦ 2011	♦ 2019	♦ AG 2023
♦ Membre du comité stratégique	♦ 1 an	♦ 2012	♦ 01/2020	♦ 01/2021

#### 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 millions d'euros. Leur engagement repose sur une écoute des dirigeants, une aide à la prise de décision et une mise à disposition de leur réseau relationnel. Ils inscrivent leur partenariat dans la durée et la stabilité, deux critères indispensables à la réussite d'une PME. Actuellement, Sodero 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



45 ans

**Nationalité :**  
Française

## UNEXO REPRÉSENTÉE PAR ANTONY LEMARCHAND

Mandats	Durée	1 <sup>re</sup> nomination	Renouvellement	Expiration
♦ Censeur	♦ 4 ans	♦ 2013	♦ 2017	♦ AG 2021
♦ Membre du comité stratégique	♦ 1 an	♦ 2013	♦ 01/2020	♦ 01/2021

### 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 M€ de chiffres d'affaires dans tous les secteurs d'activité.

### Expérience/Compétences France/International

- ♦ Investissement/Finance

### 2.1.1.3. RENOUELEMENT DE MANDATS D'ADMINISTRATEURS ET DE CENSEURS

Les mandats d'administrateurs de Messieurs Jean-Paul Siret, Damien Billard et Robert Dardanne arrivent 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 2020.

Nous vous proposons de renouveler les mandats d'administrateur de Messieurs Jean-Paul Siret et Damien Billard pour une période de six années, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale à tenir dans l'année 2027 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2026.

Par ailleurs, nous vous proposons de ne pas renouveler le mandat d'administrateur de Monsieur Robert Dardanne.

Le mandat de censeur de la société UNEXO 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 2020.

Nous vous proposons de renouveler la société UNEXO, représentée par Monsieur Antony Lemarchand, dans ses fonctions de censeur pour une période de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale à tenir dans l'année 2025 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2024.

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

Au 31 décembre 2020, 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<sup>e</sup> 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 la Société est en conformité avec les dispositions légales depuis leur publication.

Au 31 décembre 2020, le conseil d'administration comptait douze administrateurs (hors les administrateurs représentant les salariés) dont :

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

Dans sa séance du 30 mars 2021, 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	2020	2019
Conseil d'administration	12	12
Comité stratégique	11	11
Comité d'audit	11	11
Comité de rémunération et nomination	3	4

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 2020 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 2020 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, comme l'année précédente, le conseil d'administration s'est réuni, hors la présence des dirigeants mandataires sociaux, au cours d'une séance en date du 20 janvier 2021.

### 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 2020	Moyenne censeurs présents sur l'exercice 2020	Commissaire(s) aux comptes*
Conseil d'administration	12	95 %	81 %	92 %	12	2	3
Comité d'audit	11	-	-	97 %	-	-	3 sur 3
Comité stratégique	11	-	-	90 %	-	-	-
Comité de nomination et de rémunération	3	-	-	100 %	-	-	-

\* 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 2020	CA	Comité de rémunération et de nomination	Comité d'audit	Comité stratégique
Jean-Paul Siret Président du CA	92 %	/	/	91 %
Willy Siret Administrateur	100 %	/	/	100 %
Damien Billard Administrateur	100 %	/	/	100 %
Robert Dardanne Administrateur	92 %	/	91 %	91 %
Daniel Braud Administrateur	100 %	100 %	100 %	/
Patricia Rosiod Administrateur	100 %	100 %	91 %	/
Maud Roux Administrateur	100 %	/	100 %	/
Nobilise (représentée par Christine Passerat-Boulade) Administrateur	92 %	/	/	/
MPL2 (représentée par Jean-François Billet) Administrateur	92 %	100 %	/	91 %
NOBEL (représentée par Philippe de Verdalle) Administrateur	92 %	/	91 %	/
Christine Lioret Administrateur	100 %	/	100 %	/
Flavie Lorre Administrateur	75 %	/	/	82 %
Olivier de Cevins Administrateur représentant les salariés	92 %	100 %	/	/
SIGEFI (représentée par Alexandre Tremblin) Censeur	83 %	/	/	91 %
SODERO Gestion (représentée par Philippe Quelennec) Censeur	100 %	100 %	/	100 %
UNEXO (représentée par Antony Lemarchand) Censeur	58 %	/	/	55 %

### 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 2020 ; en raison de la situation sanitaire, aucune séance n'a pu se tenir au sein d'un établissement du Groupe.

### 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 2020.

## Le comité d'audit

### Composition

Le comité d'audit était composé au 31 décembre 2020 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 25 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 2020.

Au cours de l'exercice 2020, le comité d'audit a été amené à traiter les principaux dossiers suivants :

- ◆ point d'activité lié à la crise sanitaire ;
- ◆ 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 ;
- ◆ efficacité des systèmes de contrôle interne ;
- ◆ cartographie des risques des Systèmes d'Information ;
- ◆ 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 2020, 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 2020, 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 2020 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 2020 de cinq membres : Patricia Rosiod (présidente), Daniel Braud, la société MPL2 représentée par Jean-François Billet, la société SODERO GESTION représentée par Philippe Quelennec 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 trois fois en 2020.

En 2020, 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 2020 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 2020.

Il a été amené à traiter les grandes problématiques suivantes au cours de l'exercice 2020 :

- ◆ 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 2020, les travaux du comité stratégique ont été menés conformément à sa mission.

### 2.1.2.7. FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2020

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 2021 à une évaluation formalisée et détaillée de ses travaux sur l'exercice 2020.

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

Le taux de participation est de 100 %.

Les conclusions de cette évaluation, desquelles il ressort une appréciation positive des administrateurs, ont été présentées au conseil d'administration, dans sa séance du 30 mars 2021.

Il ressort des résultats de cette évaluation une appréciation positive quant à l'organisation des réunions, tant dans leur fréquence que dans leur format. Les membres du conseil ont par ailleurs rappelé tout l'intérêt qu'ils ont à participer chaque année à un conseil délocalisé et souhaitent pouvoir y revenir dès que le contexte sanitaire le permettra.

Un axe d'amélioration a été soulevé s'agissant de la mise à disposition de la documentation présentée en conseil ou en comité plus en amont de la réunion.

La composition des instances et les apports des membres ressortent majoritairement satisfaisants. Les résultats font globalement ressortir un souhait de renforcer la diversité des profils et l'expertise, au sein de certains comités et du conseil d'administration au regard de l'évolution du Groupe.

Le bilan sur l'efficacité des comités et du conseil est globalement satisfaisant et l'implication des membres est satisfaisante.

Concernant l'opportunité de raccourcir la durée du mandat au sein du conseil d'administration de 6 ans à 4 ans (selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF), la majorité des membres se prononcent contre. Décision motivée à la fois par la bonne continuité dans les fonctions d'administrateur et par une bonne cohérence avec les stratégies opérationnelles de la Société qui s'inscrivent dans la durée.

Enfin, l'appréciation des enjeux et des risques est jugée dans son ensemble très positivement par les membres du conseil.

### 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 25 mars 2021, a examiné les compétences des membres du conseil d'administration au regard de leurs profils et parcours professionnels au sein d'organisations de taille (PME, ETI, grandes entreprises), de positionnement marché (national, international) et de secteurs d'activité variés (santé, bâtiment, industrie, assurances, services, 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 d'Olivier Challend de Cevins et Laura Boisquillon, administrateurs 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 2020 douze administrateurs (hors les administrateurs 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 30 mars 2021, 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 2020 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<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> 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.22-10-10, 3<sup>e</sup> 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 2020, 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 3,60 % 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 2020.

La part du chiffre d'affaires de Fidexi avec le Groupe LNA Santé s'élève à 60,57 % en 2020. Fidexi poursuit activement le développement de ses activités en Démembrement et en 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 les membres du conseil d'administration, hors les dirigeants mandataires sociaux de la Société, à hauteur de 1 000 euros brut par séance pour les administrateurs et de 500 euros brut par séance pour les censeurs.

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 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 € par lit créé ou racheté
Prime annuelle brute de résultat :	10 € pour 1 000 € 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 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.

#### 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
<b>TOTAL</b>	<b>24 000</b>

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 de directeurs généraux délégués.

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 2020 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.

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 2020 avec l'un des directeurs généraux délégués.

### Éléments soumis au vote des actionnaires conformément à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce

Conformément à l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, l'assemblée générale des actionnaires du 23 juin 2021 sera appelée à voter sur un projet de résolution approuvant la politique de rémunération des mandataires sociaux fixée comme indiquée ci-dessus.

### 2.1.4.2. RÉMUNÉRATION VERSÉE AU COURS DE L'EXERCICE 2020 OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE CE MÊME EXERCICE AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-9 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.

### Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

#### Rémunération fixe

La rémunération fixe du président-directeur général pour l'exercice clos au 31 décembre 2020, à verser au titre de son mandat social, a été fixée par le conseil d'administration dans sa séance du 22 janvier 2020 à un montant de 148 596 euros.

Le président-directeur général a perçu, au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2020, 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 :

#### Rémunération fixe

Willy Siret	145 968 €
Damien Billard	145 968 €

#### 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 2020 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 16 décembre 2020, sur proposition du comité de rémunération et de nomination, a fixé la prime annuelle brute de développement à un montant de 45 000 euros brut correspondant à l'acquisition de 1 125 nouveaux lits sur l'exercice pour chacun des dirigeants mandataires sociaux.

#### Prime annuelle brute de résultat :

Le conseil d'administration dans sa séance du 30 mars 2021, suite à l'arrêté des comptes consolidés au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2020, a constaté qu'en l'absence d'augmentation

du résultat net consolidé de l'exercice clos au 31 décembre 2020, aucune prime annuelle brute de résultat ne sera attribuée aux dirigeants mandataires sociaux.

Les dirigeants mandataires sociaux n'ont perçu aucune autre rémunération au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2020 au titre de leur mandat social au sein de la Société ou versée par d'autres sociétés comprises dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, que celles indiquées ci-dessus.

Il est par ailleurs rappelé que la prime annuelle brute de résultat attribuée au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2019, d'un montant de 6 250 euros pour chacun des trois dirigeants mandataires sociaux, a été versée au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2020.

### 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 2020 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 2020 à 87 812 euros pour Jean-Paul Siret, contre 82 856 euros en 2019, à 148 350 euros pour Willy Siret au 31 décembre 2020, contre 134 629 euros l'année précédente et à 98 230 euros pour Damien Billard au 31 décembre 2020, contre 87 366 euros en 2019.

### 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 2020.

## TABLEAUX DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES OU ATTRIBUÉES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE L'EXERCICE 2020 :

### Rémunération du président-directeur général - M. Jean-Paul SIRET au titre de l'exercice 2020

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

En milliers d'euros, brut	Exercice 2020	Exercice 2019
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	233	215
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	105	101
Valorisation des autres plans de rémunération long terme		
<b>TOTAL</b>	<b>338</b>	<b>316</b>

#### 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 2020		Exercice 2019	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	184	184	183	183
Rémunération variable annuelle	45	51	27	32
Rémunération exceptionnelle				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur				
Avantages en nature	5	5	5	5
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	<b>240</b>	<b>215</b>	<b>219</b>

#### 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 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. 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 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	01/01/2023	01/01/2023	Cf ci-avant

\* 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 2020
Rémunération variable pluriannuelle	Néant

## Rémunérations des directeurs généraux délégués au titre de l'exercice 2020

### 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 2020	Exercice 2019
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	194	174
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	105	101
Valorisation des autres plans de rémunération long terme		
<b>TOTAL</b>	<b>299</b>	<b>275</b>

## 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 2020		Exercice 2019	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	146	146	143	143
Rémunération variable annuelle	45	51	27	32
Rémunération exceptionnelle				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur				
Avantages en nature	3	3	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>194</b>	<b>200</b>	<b>174</b>	<b>178</b>

**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 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	01/01/2023	01/01/2023	Cf. ci-avant

\* 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 2020
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 2020	Exercice 2019
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	194	174
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	105	101
Valorisation des autres plans de rémunération long terme		
<b>TOTAL</b>	<b>299</b>	<b>275</b>



**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 2020		Exercice 2019	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	146	146	143	143
Rémunération variable annuelle	45	51	27	32
Rémunération exceptionnelle				
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur				
Avantages en nature	3	3	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>194</b>	<b>200</b>	<b>174</b>	<b>178</b>

**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 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	01/01/2023	01/01/2023	Cf. ci-avant

\* 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 2020
Rémunération variable pluriannuelle	Néant

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

<b>Information sur les options de souscription ou d'achat</b>	<b>Plan n° 1</b>	<b>Plan n° 2</b>	<b>Plan n° 3</b>
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 31/12/2020			
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**

<b>Information sur les actions de performance</b>	<b>Plan 2017-2020</b>		
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. ci-dessus
Nombre d'actions acquises au 31/12/2020			18 000
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques			/
Actions de performance restantes en fin d'exercice			22 500

**SYNTHÈSE AU TITRE DE L'EXERCICE 2020 DE LA SITUATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX**

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

### Éléments de la rémunération versée en 2020 ou attribuée au titre de ce même exercice aux dirigeants mandataires sociaux exécutif soumis à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires du 23 juin 2021

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce, l'assemblée générale des actionnaires du 23 juin 2021 sera appelée à voter sur un projet de résolution relatif aux éléments de rémunération versés en 2020 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.

Le montant de la rémunération annuelle perçue par chacun des administrateurs non dirigeants, en fonction de leur participation aux séances du conseil, est le suivant :

Mandataire social En euros	Rémunération annuelle des administrateurs	
	2020	2019
Patricia Rosiod	14 000	14 000
Robert Dardanne	13 000	12 000
Daniel Braud	14 000	14 000
Maud Roux	14 000	14 000
Flavie Lorre	9 000	9 000
Christine Lioret	14 000	13 000
NOBEL	11 000	7 000
Nobilise	11 000	9 000
MPL2	11 000	6 000
<b>TOTAL</b>	<b>111 000</b>	<b>98 000</b>

En dehors de cette rémunération, 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 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. 22-10-9 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<sup>(1)</sup> 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<sup>(1)</sup> autres que les mandataires sociaux (« **Ratio Médian** »), ainsi que l'évolution des performances du Groupe sur la même période.

(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.

	2016	2017	2018	2019	2020
Rémunération moyenne	27 095 €	27 252 €	27 964 €	28 348 €	29 325 €
Évolution de la rémunération <sup>(1)</sup> moyenne Évolution/N-1	+ 1,49 %	+ 0,58 %	+ 2,61 %	+ 1,37 %	+ 3,45 %
Rémunération médiane	22 132 €	22 254 €	22 533 €	22 919 €	23 467 €
Évolution de la rémunération <sup>(1)</sup> médiane Évolution/N-1	+ 1,76 %	+ 0,55 %	+ 1,25 %	+ 1,71 %	+ 3,18 %
Évolution résultat net part du groupe en k€ Évolution/N-1	21 622	24 221	21 525	20 828	7 807
	+ 104 %	+ 12 %	- 11 %	- 3 %	- 63 %
<b>Ratios/rémunération du président-directeur général - Monsieur Jean-Paul Siret</b>					
Ratio moyen	7,71	7,80	9,52	7,81	8,28
Évolution/N-1	- 8 %	+ 1 %	+ 22 %	- 18 %	+ 6 %
Ratio médian	9,44	9,55	11,81	9,66	10,27
Évolution/N-1	- 8 %	+ 1 %	+ 24 %	- 18 %	+ 6 %
<b>Ratios/rémunération du directeur général délégué - Monsieur Willy Siret</b>					
Ratio moyen	5,95	6,06	7,79	6,27	6,84
Évolution/N-1	- 10 %	+ 2 %	+ 29 %	- 20 %	+ 9 %
Ratio médian	7,28	7,42	9,67	7,76	8,48
Évolution/N-1	- 10 %	+ 2 %	+ 30 %	- 20 %	+ 9 %
<b>Ratios/rémunération du directeur général délégué - Monsieur Damien Billard</b>					
Ratio moyen	5,97	6,07	7,81	6,29	6,85
Évolution/N-1	- 10 %	+ 2 %	+ 29 %	- 19 %	+ 9 %
Ratio médian	7,31	7,43	9,69	7,78	8,49
Évolution/N-1	- 10 %	+ 2 %	+ 31 %	- 20 %	+ 9 %

(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.

## 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

Le paragraphe 6.4.1 du présent rapport indique la structure du capital social de la Société au 31 décembre 2020 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<sup>er</sup> 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 <sup>(1)</sup>, a été 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 Nobinvest, 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,

(1) À savoir Michel Youanc, 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.

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 <sup>(1)</sup>), 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 devra 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<sup>er</sup> 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
67	4 490 360

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 17 juin 2020 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<sup>o</sup> 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.

(1) Désigne un ou plusieurs actionnaires partiel(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.



## 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 30 mars 2021, 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 €, plafond fixé à la 28<sup>e</sup> résolution.</p> <p>Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder le plafond de 50 M€ fixé à la 28<sup>e</sup> résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 20 juin 2018. (18<sup>e</sup> résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2020 : NÉANT</p>	26 mois	Montant nominal maximum global : • Augmentations de capital : 5 500 000 € <sup>(1)</sup> • Titres de créance : 50 M€ <sup>(2)</sup>	Cf. 17 <sup>e</sup> résolution de l'AGM du 19/06/2019 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 €.</p> <p>L'utilisation de cette autorisation s'imputera sur le plafond nominal global d'augmentation du capital de 5 500 000 € fixé à la 28<sup>e</sup> résolution.</p> <p>Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder 50 M€ et s'imputera sur le plafond fixé à la 28<sup>e</sup> résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 20 juin 2018 (19<sup>e</sup> résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2020 : NÉANT</p>	26 mois	Montant nominal maximum global : • Augmentations de capital : 5 500 000 € <sup>(1)</sup> • Titres de créance : 50 M€ <sup>(2)</sup>	Cf. 18 <sup>e</sup> 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>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 17<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup>, 23<sup>e</sup> et 24<sup>e</sup> résolutions.</p> <p>L'utilisation de cette autorisation s'imputera sur le plafond nominal global d'augmentation de capital de 5 500 000 € fixé à la 28<sup>e</sup> résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 20 juin 2018. (20<sup>e</sup> résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2020 : NÉANT</p>	26 mois	Montant nominal global : 5 500 000 € <sup>(1)</sup>	Cf. 19 <sup>e</sup> résolution de l'AGM du 19/06/2019 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 € fixé dans la 28<sup>e</sup> résolution.</p> <p>Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder le plafond de 50 M€ fixé à la 28<sup>e</sup> résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 20 juin 2018. (21<sup>e</sup> résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2020 : NÉANT</p>	26 mois	Montant nominal maximum global : • Augmentations de capital : 5 500 000 € <sup>(1)</sup> • Titres de créance : 50 M€ <sup>(2)</sup>	Cf. 20 <sup>e</sup> résolution de l'AGM du 19/06/2019 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 €.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 20 juin 2018 (22<sup>e</sup> résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2020 : NÉANT</p>	26 mois	Plafond autonome : 1 000 000 € et dans la limite du montant des comptes de réserves, primes ou bénéfices	Cf. 22 <sup>e</sup> résolution de l'AGM du 19/06/2019 disponible au siège de la Société
<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.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 20 juin 2018 (23<sup>e</sup> résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2020 : NÉANT</p>	26 mois	Plafond autonome : 10 % du capital social existant à la date de la décision	Cf. 21 <sup>e</sup> résolution de l'AGM du 19/06/2019 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 € dans la limite de 20 % du capital par an, ce montant s'imputant sur le plafond global visé à la 28<sup>e</sup> résolution.</p> <p>Le montant nominal maximum des titres de créance pouvant être émis est fixé à 50 M€, ce montant s'imputant sur le plafond global de 50 M€ fixé à la 28<sup>e</sup> résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 20 juin 2018 (24<sup>e</sup> résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2020 : NÉANT.</p>	26 mois	Montant nominal maximum global : • Augmentations de capital : 5 500 000 € <sup>(1)</sup> sans pouvoir excéder 20 % du capital par an • Titres de créance : 50 M€ <sup>(2)</sup>	Cf. 23 <sup>e</sup> résolution de l'AGM du 19/06/2019 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 €- 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 Md€) 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 €(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 €, ce montant s'imputant sur le plafond global de 5 500 000 € visé à la 28<sup>e</sup> résolution.</p> <p>Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder 25 M€ et s'imputera sur le plafond global de 50 M€ visé à la 28<sup>e</sup> 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 €(prime d'émission incluse).</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'AGM du 20 juin 2018 (25<sup>e</sup> résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2020 : NÉANT</p>	18 mois	Montant nominal maximum global : • Augmentations de capital : 2 000 000 € <sup>(1)</sup> • Titres de créance : 25 M€ <sup>(2)</sup> 20 souscripteurs	Cf. 24 <sup>e</sup> 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>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 € 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<sup>e</sup> résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2020 : NÉANT</p>	38 mois	600 000 € <sup>(3)</sup> Soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 €	Cf. 25 <sup>e</sup> résolution de l'AGM du 19/06/2019 disponible au siège de la Société
<p>10) 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<sup>e</sup> résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2020 : Néant</p>	38 mois	600 000 € <sup>(3)</sup> Soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 € Plafond de 10 % du capital social existant à la date de la décision	Cf. 26 <sup>e</sup> résolution de l'AGM du 19/06/2019 disponible au siège de la Société
<p>11) 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 €, ce montant s'ajoutant au plafond prévu à la 28<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2020 : 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 <sup>e</sup> résolution de l'AGM du 19/06/2019 disponible au siège de la Société
<p>12) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations conférées aux termes des 17<sup>e</sup> à 20<sup>e</sup>, 23<sup>e</sup> et 24<sup>e</sup> résolutions de l'AGM du 19/06/2019 est fixé à 5 500 000 €.</p> <p>Le montant nominal maximum global des titres de créance pouvant être émis en vertu des délégations conférées aux termes des 17<sup>e</sup> à 20<sup>e</sup>, 23<sup>e</sup> et 24<sup>e</sup> résolutions de l'AGM du 19/06/2019 est fixé à 50 M€.</p>		Montant maximum global : • Augmentation de capital : 5 500 000 € <sup>(1)</sup> • Titres de créance : 50 M€ <sup>(2)</sup>	Cf. 28 <sup>e</sup> résolution de l'AGM du 19/06/2019 disponible au siège de la Société
<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 maintien du droit préférentiel de souscription, dans la limite d'un montant nominal global de 5 500 000 €, plafond fixé à la 28<sup>e</sup> résolution.</p> <p>Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder le plafond de 50 M€ fixé à la 28<sup>e</sup> résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 19 juin 2019 (17<sup>e</sup> résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2020 : NÉANT</p>	26 mois	Montant nominal maximum global : • Augmentations de capital : 5 500 000 € <sup>(1)</sup> • Titres de créance : 50 M€ <sup>(2)</sup>	Cf. 17 <sup>e</sup> résolution de l'AGM du 17/06/2020 disponible au siège de la Société
<p>14) 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 €.</p> <p>L'utilisation de cette autorisation s'imputera sur le plafond nominal global d'augmentation du capital de 5 500 000 € fixé à la 28<sup>e</sup> résolution.</p> <p>Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder 50 M€ et s'imputera sur le plafond fixé à la 28<sup>e</sup> résolution.</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 19 juin 2019 (18<sup>e</sup> résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2020 : NÉANT</p>	26 mois	Montant nominal maximum global : • Augmentations de capital : 5 500 000 € <sup>(1)</sup> • Titres de créance : 50 M€ <sup>(2)</sup>	Cf. 18 <sup>e</sup> résolution de l'AGM du 17/06/2020 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>15) 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 17e, 18e, 23<sup>e</sup> et 24<sup>e</sup> résolutions. L'utilisation de cette autorisation s'imputera sur le plafond nominal global d'augmentation de capital de 5 500 000 € fixé à la 28<sup>e</sup> résolution. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 19 juin 2019. (19<sup>e</sup> résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2020 : NÉANT</p>	26 mois	Montant nominal global : 5 500 000 € <sup>(1)</sup>	Cf. 19 <sup>e</sup> résolution de l'AGM du 17/06/2020 disponible au siège de la Société
<p>16) 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 € fixé dans la 28<sup>e</sup> résolution. Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder le plafond de 50 M€ fixé à la 28<sup>e</sup> résolution. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 19 juin 2019. (20<sup>e</sup> résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2020 : NÉANT</p>	26 mois	<p>Montant nominal maximum global :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentations de capital : 5 500 000 € <sup>(1)</sup></li> <li>• Titres de créance : 50 M€ <sup>(2)</sup></li> </ul>	Cf. 20 <sup>e</sup> résolution de l'AGM du 17/06/2020 disponible au siège de la Société
<p>17) 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 19 juin 2019 (21<sup>e</sup> résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2020 : NÉANT</p>	26 mois	Plafond autonome : 10 % du capital social existant à la date de la décision	Cf. 21 <sup>e</sup> résolution de l'AGM du 17/06/2020 disponible au siège de la Société
<p>18) 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 €.  Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 19 juin 2019 (22<sup>e</sup> résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2020 : NÉANT</p>	26 mois	Plafond autonome : 1 000 000 € et dans la limite du montant des comptes de réserves, primes ou bénéfices	Cf. 22 <sup>e</sup> résolution de l'AGM du 17/06/2020 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 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). Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution est fixé à 5 500 000 € dans la limite de 20 % du capital par an, ce montant s'imputant sur le plafond global visé à la 28<sup>e</sup> résolution. Le montant nominal maximum des titres de créance pouvant être émis est fixé à 50 M€, ce montant s'imputant sur le plafond global de 50 M€ fixé à la 28<sup>e</sup> résolution. Remplace et annule la délégation consentie par l'assemblée générale mixte du 19 juin 2019 (23<sup>e</sup> résolution). Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2020 : NÉANT.</p>	26 mois	<p>Montant nominal maximum global :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentations de capital : 5 500 000 € <sup>(1)</sup> sans pouvoir excéder 20 % du capital par an</li> <li>• Titres de créance : 50 M€ <sup>(2)</sup></li> </ul>	Cf. 23 <sup>e</sup> résolution de l'AGM du 17 juin 2020 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>20) 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 € - 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 Md€) 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 € (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 €, ce montant s'imputant sur le plafond global de 5 500 000 € visé à la 28<sup>e</sup> résolution.</p> <p>Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder 25 M€ et s'imputera sur le plafond global de 50 M€ visé à la 28<sup>e</sup> 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 € (prime d'émission incluse).</p> <p>Remplace et annule la délégation consentie par l'AGM du 19 juin 2019 (24<sup>e</sup> résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2020 : NÉANT</p>	18 mois	Montant nominal maximum global : • Augmentations de capital : 2 000 000 € <sup>(1)</sup> • Titres de créance : 25 M€ <sup>(2)</sup> 20 souscripteurs	Cf. 24 <sup>e</sup> résolution de l'AGM du 17/06/2020 disponible au siège de la Société
<p>21) 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€ 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 19 juin 2019 (25<sup>e</sup> résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2020 : NÉANT</p>	38 mois	600 000 € <sup>(3)</sup> Soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 € Plafond de 10 % du capital social existant à la date de la décision	Cf. 25 <sup>e</sup> résolution de l'AGM du 17/06/2020 disponible au siège de la Société
<p>22) 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 19 juin 2019 (26<sup>e</sup> résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2020 : Néant</p>	38 mois	600 000 € <sup>(3)</sup> Soit 300 000 titres de valeur nominale de 2 € Plafond de 10 % du capital social existant à la date de la décision	Cf. 26 <sup>e</sup> résolution de l'AGM du 17/06/2020 disponible au siège de la Société
<p>23) 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 €, ce montant s'ajoutant au plafond prévu à la 28<sup>e</sup> 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 19 juin 2019 (27<sup>e</sup> résolution).</p> <p>Utilisation de cette délégation au cours de l'exercice 2020 : 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 <sup>e</sup> résolution de l'AGM du 17/06/2020 disponible au siège de la Société
<p>24) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations conférées aux termes des 17<sup>e</sup> à 20<sup>e</sup>, 23<sup>e</sup> et 24<sup>e</sup> résolutions de l'AGM du 17/06/2020 est fixé à 5 500 000 €.</p> <p>Le montant nominal maximum global des titres de créance pouvant être émis en vertu des délégations conférées aux termes des 17<sup>e</sup> à 20<sup>e</sup>, 23<sup>e</sup> et 24<sup>e</sup> résolutions de l'AGM du 17/06/2020 est fixé à 50 M€.</p>		Montant maximum global : • Augmentation de capital : 5 500 000 € <sup>(1)</sup> • Titres de créance : 50 M€ <sup>(2)</sup>	Cf. 28 <sup>e</sup> résolution de l'AGM du 17/06/2020 disponible au siège de la Société

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.

2

Modèle LNA Santé	Catégorie de risque	Lien avec les piliers 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 bienveillance 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 (bienveillance)	Élevé	→
			Risques liés à la prise en charge médicale et médicamenteuse	Moyen	→
			Risques liés à la sécurité sanitaire alimentaire	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 bienveillance et la qualité des soins 2. Le bien-être des professionnels	Risques liés au fonctionnement des SI	Faible	→
	Outil Immobilier	1. La bienveillance et la qualité des soins 2. Le bien-être des professionnels 4. La contribution à la transition écologique	Risques liés à la cybersécurité	Moyen	↑
			Risques liés à l'intégrité physique des occupants et utilisateurs des bâtiments	Faible	→

\* Confière 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, les directions du développement, immobilière, prospective stratégie et santé, juridiques et les services urbanisme et montage d'opérations, relations avec les autorités publiques et études financières.

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 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 et infectieux, les établissements 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 et la direction 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 épisodes épidémiques 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 Coordinateurs, 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** adaptés 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 en 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, 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 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, 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 bénéfique 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 de 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.

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 bénéfique-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 ;
- ◆ un plan d'épargne salariale (plan d'épargne Groupe) ;
- ◆ l'actionnariat salarié ;
- ◆ 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 cur 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 (direction générale, direction des ressources humaines, direction médicale, direction qualité et gestions des risques, direction du patrimoine et maintenance et sécurité) 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 COPIIL Innovation.

Les valeurs, les principes de management et plus largement la démarche bientraitance 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 leur 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 définit la politique de sécurité du système d'information (prévention, protection, défense, résilience/remédiation) et veille à son application. 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.

Les établissements récemment intégrés au périmètre du Groupe font systématiquement l'objet d'un audit de sécurité des SI, puis d'un plan de convergence, visant à les rendre conformes à la PSSI du Groupe.

### 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, des 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 RSSI, auxquels s'ajoutent des audits de sécurité annuels réalisés par des sociétés externes.

Une sensibilisation régulière par le RSSI 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) 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 qualité et gestion des risques, direction médicale, 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, direction juridique). Le COTRAV recense les besoins courants de l'exploitation en travaux, arbitre les priorités, assure le suivi de l'avancement des programmes de travaux en cours sur le parc immobilier et suit les dossiers relatifs aux litiges immobiliers (dans le cadre de l'action des assurances dommage ouvrage notamment) ;
- ◆ le comité de développement (CODEV) regroupe le président-directeur général, les directions du développement, immobilière, pôle prospective stratégique et marketing juridique et les services urbanisme et montage d'opérations, relations avec les autorités publiques, 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-projets définitifs). 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 le service études financières et contrôle de gestion immobilier. 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, événement indésirable grave - EIG). Elle réunit autour de la direction générale, les directions d'opération et d'exploitation, direction médicale, direction qualité et gestion des risques, direction des ressources humaines,

direction prospective stratégie et santé, direction juridique 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 neuf directions d'exploitation se trouvent en relation permanente avec les directions d'établissement qui leur sont hiérarchiquement rattachées et assurent plusieurs objectifs, notamment le respect des budgets des filiales et des objectifs qualitatifs et quantitatifs fixés, le suivi de l'organisation opérationnelle des ressources humaines, administratives et exécutives des établissements ; la liaison entre les établissements et les différentes directions du siège afin d'anticiper, analyser et apporter des solutions aux différents enjeux et problématiques liés au fonctionnement des établissements ;
- ◆ **la gestion des relations avec les autorités de tarification** : cette relation s'effectue en étroite coordination avec les directions 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** en charge de la mise en place, du suivi et du contrôle de la politique médicale du Groupe ;
- ◆ **la direction qualité et gestion des risques** en charge de la mise en place, du suivi et du contrôle 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 établissements, de toutes les procédures qui permettent et favorisent la qualité et l'analyse de l'information de gestion portant sur l'ensemble des activités exercées par le Groupe.

Elle regroupe les principales fonctions suivantes : affaires juridiques, comptabilité générale et tiers, contrôle de gestion, trésorerie et financement, études financières et contrôle de gestion immobilier, fiscalité, consolidation, contrôle financier, système d'information, relations bailleurs et investisseurs, achats.

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 assurant 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, la gestion des relations fournisseurs 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.

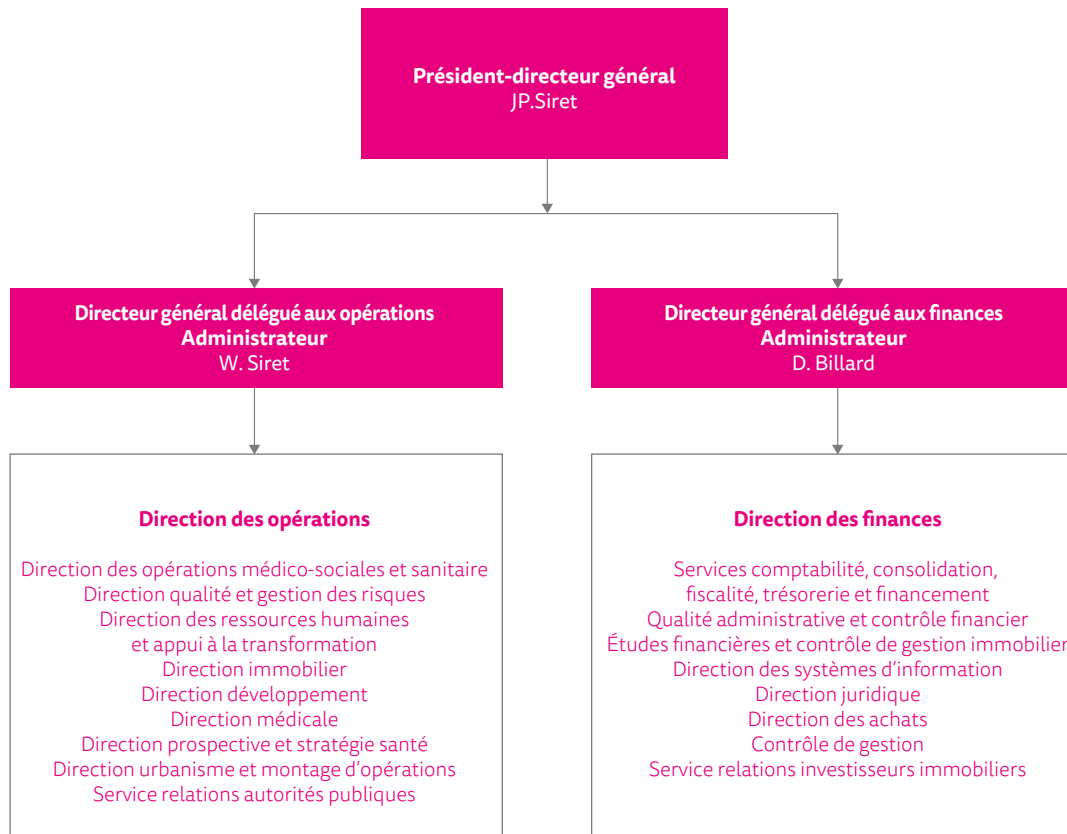
La direction juridique conseille et assiste les directions afin de protéger et sécuriser les intérêts du Groupe.



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 collabore étroitement avec la direction immobilière, le service urbanisme et montage d'opérations (SUMO) et le service relations bailleurs et investisseurs immobiliers.



## 2.3.4. Activités de contrôle

### 2.3.4.1. LE PROCESSUS D'INFORMATION PRÉVISIONNELLE

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

#### Les entités d'exploitation

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

Participent périodiquement au processus d'élaboration de l'information prévisionnelle, le directeur d'exploitation, la direction de l'établissement, le référent administratif du site et les correspondants au siège en charge du dossier (services Comptabilité et Contrôle de gestion). Les services de la direction financière préparent et vérifient les données de gestion et les

directeurs des opérations ainsi que les directeurs d'exploitation revoient et analysent les prévisions avec l'appui du contrôle de gestion. La direction financière consolide l'ensemble de l'information prévisionnelle. La direction générale appuyée des directions des opérations assure une revue analytique, rend les arbitrages et valide les budgets opérationnels.

#### Les entités immobilières

Un budget initial est établi lors de la phase d'étude et de montage du programme immobilier de rénovation – extension d'un établissement existant ou création d'un établissement. Le budget est ensuite révisé à l'issue de la phase de consultation des entreprises qui se conclut avec la signature des marchés de travaux et l'émission des ordres de services (direction 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 le service études financières et contrôle de gestion immobilier et la direction immobilière. Une revue administrative immobilière trimestrielle est consacrée au suivi de la commercialisation, à l'avancement des chantiers et à la revue des marges des programmes.

### 2.3.4.2. LE SUIVI DES ACTIVITÉS

Le processus de reporting répond aux objectifs de suivi, de contrôle et de pilotage des opérations par la direction générale 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, direction médicale, direction qualité et gestion des risques...). Ces RME 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 le service des études financières et contrôle de gestion immobilier le suivi financier des programmes et passent en revue les éventuels aléas de chantier et les solutions envisagées. Un compte rendu est ensuite diffusé auprès de la direction générale, des directions opérationnelles et d'exploitation ;
- 3 un tableau hebdomadaire des taux d'occupation et des flux de l'établissement, transmis à la direction générale et aux directeurs d'exploitation ;
- 4 un tableau de bord mensuel issu du décisionnel par secteur d'activité (médico-social France, SSR, HAD, psychiatrie France et médico-social Belgique) permettant :
  - ♦ l'analyse d'activité (occupation/mix d'activité),
  - ♦ l'analyse des charges de personnel (salaires + intérim) du mois et des indicateurs RH (absentéisme, fréquence des accidents du travail...),
  - ♦ un compte de résultat simplifié (Recettes patients/résidents et principales charges clôturées par la comptabilité mensuellement et à la maîtrise de l'établissement (salaires, alimentaire, énergie),

- ♦ un suivi médical (taux de remplissage du plan de soin, visite de pré-admission en EHPAD...),
  - ♦ un suivi du codage PMSI en SSR,
  - ♦ un suivi des encours clients (résident/patients/CPAM/Conseil Départemental/Mutuelles) ;
- 5 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 ;
  - 6 un tableau de suivi de la trésorerie et de la dette Groupe présenté périodiquement au comité d'audit fourni par la direction financière ;
  - 7 un tableau de suivi des contentieux comprenant le stade d'avancement du dossier, les sommes demandées et les provisions enregistrées dans les comptes (direction des ressources humaines, direction juridique et direction 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'arrêtés 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'évènement, 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 2020 et perspectives 2021

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 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).

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.

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'arrêté 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'arrêté des comptes a été 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. Cette revue des procédures d'arrêté comptable et de mise à jour des modes opératoires se poursuivra sur l'année 2021.

### 2.3.6.2. TRÉSORERIE ET FINANCEMENT

Le service trésorerie et financement du Groupe réalise un suivi des engagements et des encours de crédit, présenté périodiquement au comité d'audit. Il anticipe les évolutions de la structure financière en fonction des besoins de l'exploitation et de l'immobilier et veille au respect 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 l'exercice 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 Business Plan, et permet également le suivi et la valorisation des couvertures de taux.

### 2.3.6.3. CONTRÔLE DE GESTION

Avec la mise en place des outils décisionnels (*Business Object*) et prévisionnels (Jedox), les fonctions des contrôleurs de gestion se sont spécialisées :

- ◆ d'une part, des contrôleurs de gestion opérationnels au service des métiers sanitaire et médico-social accompagnent au mieux les établissements et les directions d'exploitation grâce à la mise en place de reporting intégré aux données financières et aux données métiers. Ces reportings facilitent les échanges avec les métiers, permettent d'approfondir les problématiques d'exploitation susceptibles d'avoir une incidence financière et aident ainsi à renforcer le contrôle de la gestion des établissements ;
- ◆ d'autre part, des fonctions spécialisées représentées par un chef de projet décisionnel (en charge de l'animation de la cellule décisionnelle) et un consultant interne EPM (en charge de l'outil prévisionnel Jedox) s'assurent de l'harmonisation et de l'intégrité des données de gestion et métiers extraites des outils transactionnels ; ils recueillent les besoins des opérationnels pour les accompagner dans le pilotage de leurs activités, en développant des solutions leur permettant d'élargir leur champ d'analyse et de multiplier les moyens d'investigation..

### 2.3.6.4. SYSTÈME D'INFORMATION

Au cours de l'année 2020 la direction des Systèmes d'information a renforcé son organisation interne afin de garantir le niveau de

performance attendu par les métiers utilisateurs du système d'information. Cet exercice a vu la création d'une direction de la production et du support, dotée de managers et d'administrateurs expérimentés, ainsi que d'une cellule dédiée en charge de structurer la démarche d'interopérabilité des systèmes.

Ces équipes ont poursuivi les actions initiées en 2019, visant à renforcer la maîtrise des éléments techniques concourant à la performance et la résilience des infrastructures. Trois actions majeures ont ainsi été mises en œuvre :

- ◆ renouvellement d'un quart du parc de PC, afin de fournir des machines performantes et capables d'absorber les mises à jour de sécurité ;
- ◆ refonte du réseau privé afin de fournir à chaque établissement un accès en fibre optique très haut débit. Ralenti du fait de la crise sanitaire, ce plan d'équipement verra son terme en 2021 ;
- ◆ conversion d'une partie du datacenter, afin d'en augmenter la capacité et de le dédoubler sur deux sites redondants.

La crise sanitaire a permis de constater la résilience des systèmes, ainsi que leur adaptabilité. Les télétravailleurs ont immédiatement disposé de leur environnement de travail à distance, le nombre de visioconférences a décuplé.

Les évolutions du système d'information se sont poursuivies en 2020 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 2020 ont porté sur le déploiement des solutions retenues au cours des années précédentes et sur la sélection de nouvelles briques du socle applicatif par :

- ◆ l'installation dans les SSR et HAD du Groupe d'une solution d'envoi des comptes rendus médicaux par messagerie sécurisée et leur versement au DMP des patients et résidents ;

- ◆ le choix d'une solution de Dossier Patient Informatisé (DPI) pour les établissements psychiatriques, qui sera déployé en 2021 ;
- ◆ le déploiement dans tous les Centres de Santé d'une nouvelle solution de gestion, qui apporte une couverture fonctionnelle élargie aux activités dentaires ;
- ◆ les premières phases de la refonte du système de gestion des Pharmacies à Usage Interne, dont le déploiement se poursuivra sur 2021 ;
- ◆ la mise en œuvre d'une solution de gestion de la flotte automobile ;
- ◆ au sein de la cellule dédiée à la *Business Intelligence* (décisionnel), la poursuite de la réalisation des tableaux de bord de gestion ;
- ◆ la poursuite de la couverture fonctionnelle de l'application de gestion prévisionnelle, afin de gérer les budgets du siège ainsi que le *Business Plan* du Groupe ;
- ◆ le choix d'une solution de gestion électronique des documents (GED), qui verra une première application en 2021 avec la gestion des contrats ;
- ◆ la mise en œuvre de la signature électronique des baux ;
- ◆ la mise en ligne d'une plateforme de signalement externalisée, dans le cadre du dispositif d'alerte relatif à la réglementation anti-corruption ;

À ce stade, les chaînes applicatives des EHPAD, des MRPA belges, des HAD, des Centres de Santé, ainsi que la gestion administrative des SSR sont référencées et mises en œuvre de manière homogène dans tous les établissements du Groupe, dans les 2 années qui suivent leur intégration au plus tard.

L'année 2021 verra notamment la poursuite du travail sur l'axe qui nécessite encore des efforts d'homogénéisation : 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 détaillée ;
- ◆ la définition de fonctions précises et le pilotage des liaisons et des interfaces notamment avec les métiers.

### 2.3.7.2. OUTILS ET MOYENS

Afin de s'assurer de la performance de ces processus, 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 césure 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 datacenter ;
- ◆ 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 ;
- ◆ la généralisation des logiciels antivirus, anti-spam, 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 (DPD) 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 et déconnectée ;
- ◆ 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 2021, 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, ainsi que sur des outils techniques visant à protéger le Groupe des nouvelles formes d'attaque.

Le Groupe utilise des applications informatiques, qui s'appuient sur une architecture technique intégrée. Dès leur reprise, après que les équipements de réseau et de sécurité ont été validés ou remplacés, les sites sont reliés en réseau avec le siège. 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'arrêté 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, Médicale et Qualité & Gestion des Risques, Exploitation.

### 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

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 :

- ◆ une 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 ;
- ◆ un recensement des dispositifs existants ou à mettre en place pour prévenir ces risques.

#### Cartographie des risques, périmètre fournisseurs et sous-traitants

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

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 des patients/résidents, 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 &amp; 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 & gestion des 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'achats 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 (bienveillance)	Politique qualité et gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquête de satisfaction annuelle ;</li> <li>• Certification HAS pour le secteur Sanitaire ;</li> <li>• Évaluation selon un Référentiel interne (Guide pratique du succès) ;</li> <li>• Analyse semestrielle des Événements Indésirables par activité et process à risques ;</li> <li>• Comités et Ambassadeurs de Bienveillance, formation ;</li> <li>• Commission des usagers ou Commission de Vie Sociale.</li> </ul>
Discrimination	Politique RH sur les principes de non-discrimination et de neutralité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accord collectif Qualité de Vie au Travail et diversité couvrant les thématiques liées à la prévention des risques professionnels, l'attractivité des métiers, l'âge, le sexe, le handicap, la mobilité, l'organisation du travail, l'accompagnement social des équipes ;</li> <li>• Semaine de sensibilisation du Handicap ;</li> <li>• Convention avec AGEFIPH signée sur l'année 2020</li> </ul>
Épidémiques et infectieux	Politique Qualité et Risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plans bleus et plans blancs (formations, prévention...) ;</li> <li>• Précautions standards (isolement des personnes contaminées, mesures de prévention et de protection dont le port du masque, etc.) ;</li> <li>• Procédures internes, protocoles sanitaires et logigramme des conduites à tenir ;</li> <li>• Flash-info périodiques et foire à questions ;</li> <li>• Vaccination obligatoire du personnel (réglementaire), vaccination contre la grippe préconisée ;</li> <li>• Stratégie de tests de dépistage Covid-19 RT-PCR, antigénique ou salivaire ;</li> <li>• Plan de gestion de crise et de continuité de l'activité.</li> </ul>
Prise en charge médicale et médicamenteuse	Politique Qualité et Risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procédures sur le circuit médicamenteux ;</li> <li>• Dispensation nominative du médicament ;</li> <li>• Informatisation du circuit médicamenteux ;</li> <li>• Pharmacies à usage interne (PUI) dans certains établissements ;</li> <li>• Formation et sensibilisation du personnel.</li> </ul>
Pénurie de personnel notamment soignant	Politique RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Grandir Ensemble 2022 : 1<sup>er</sup> axe stratégique : « Donner envie aux professionnels », avec trois objectifs dont : <ul style="list-style-type: none"> <li>• fidélisation : turnover, rémunérations, primes LNA Santé liées à la pandémie, recrutements, engagement des salariés, intéressement et participation, actionnariat salariés,</li> <li>• renforcer l'attractivité : marque employeur,</li> <li>• déploiement progressif du management visuel.</li> </ul> </li> </ul>
Psychosociaux et pénibilité au travail	Politique RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accord collectif Qualité de Vie au Travail et diversité couvrant les thématiques liées à la prévention des risques professionnels, l'attractivité des métiers, l'âge, le sexe, le handicap, la mobilité, l'organisation du travail, l'accompagnement social des équipes ;</li> <li>• Formations prévention des risques liés à l'activité physique (PRAP) ;</li> <li>• Test d'outils innovants en COPIL Innovation (exosquelettes...) ;</li> <li>• Services Médaviz (plate-forme d'appel pour avis médical) et Prémansy ;</li> <li>• Dispositif de soutien psychologique ;</li> <li>• Accompagnement des équipes avec des ateliers Résilience, questionnaire Comment allez-vous ?</li> </ul>
Intégrité physique des occupants et utilisateurs des bâtiments	Politique Maintenance et Sécurité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Référents immobilier exploitation (RIE) ;</li> <li>• Formation sécurité incendie ;</li> <li>• Montée en expertises internes (maintenance et énergies-CVC) et externes ;</li> <li>• Référencement et pilotage des prestataires externes ;</li> <li>• Plan d'investissements ;</li> <li>• Conception et Ingénierie des bâtiments ;</li> <li>• Cahier des charges Immobilier (démarche « Qualiperf ») ;</li> <li>• Plan de gestion de crise et de continuité de l'activité.</li> </ul>



Risque	Politique	Actions d'atténuations et dispositifs de suivi
Sécurité sanitaire alimentaire	Politique Qualité et Risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dispositifs du plan de maîtrise sanitaire ;</li> <li>Conception des bâtiments et organisation des flux et de la production ;</li> <li>Supervision des prestataires extérieurs ;</li> <li>Formation annuelle du personnel de cuisine ;</li> <li>Chefs référents formateurs HACCP ;</li> <li>Mesures correctives selon les résultats des prélèvements et des audits.</li> </ul>
Changement climatique	Politique Éco-conception des bâtiments	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cahier des charges Immobilier (démarche « Qualiperf ») ;</li> <li>Plans bleus et plans blancs (formations, prévention...).</li> </ul>
Gestion des déchets	Politique de tri des déchets	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cartographie des déchets ;</li> <li>Déploiement de démarches autour de sites pilote ;</li> <li>Réalisation d'audit au sein des établissements ;</li> </ul>
Gaspillage alimentaire	Politique de réduction du gaspillage alimentaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Équipe nutrition : mesure des écarts entre la production et la consommation ;</li> <li>Partenariat avec Maison Gourmande et Responsable pour faire un état des lieux du gaspillage alimentaire ;</li> <li>Déploiement d'une formation de sensibilisation auprès des chefs de cuisine.</li> </ul>
Consommation énergétique et réduction de l'empreinte environnementale	Politique d'amélioration de la performance énergétique	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Conception de la construction</b> : intégration des réglementations sur la performance énergétique dès la conception, cahier des charges incluant des solutions de gain énergétique (ex. isolation thermique...) ;</li> <li><b>Gestion des bâtiments</b> : équipements moins consommateurs en énergie et eau (éclairage, chauffage, économiseurs d'eau...) ;</li> <li>Partenariat ACCEO, formation des agents de maintenance par ACCEO et par les RIE ;</li> <li>Montée en expertises internes (maintenance et énergies-CVC) et externes ;</li> <li>Référencement et pilotage des prestataires externes ;</li> <li>Plan d'investissements ;</li> <li>Élaboration de mode d'emploi des bâtiments à destination des établissements ;</li> <li>Recours à l'énergie photovoltaïque sur plusieurs établissements et le siège (en autogénération).</li> </ul>

### 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 relations fournisseurs responsable a été déployée auprès des principaux fournisseurs du Groupe.

### 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** est en cours de mise en place 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 2020

L'année 2020 a été marquée par la pandémie et la gestion de cette crise sans précédent. Les équipes se sont mobilisées et concentrées principalement sur la gestion des risques liés à la crise COVID-19. Nos actions prioritaires dans le cadre du plan de vigilance ont dû être pour certaines reportées ou amendées.

Pour autant, en lien avec la cartographie des risques et les politiques attachées, le Groupe LNA Santé a développé en 2020 les principales actions suivantes, décrites au sein de la DPEF :

- ◆ dispositif de gestion de crise épidémique Covid-19 autour des protocoles sanitaires, des conduites à tenir, de la politique de tests et de dépistage, pour anticiper, protéger et accompagner ;
- ◆ dispositif de soutien psychologique et de résilience des équipes post-confinement ;
- ◆ formation sur la Bienveillance et Éthique, mise en place d'Ambassadeurs Bienveillance, création de comités de bienveillance ;
- ◆ mise en place de Café-visios entre comité de bienveillance et les membres de l'équipe Ressource Bienveillance afin de soutenir les équipes ;
- ◆ déploiement de la politique qualité et gestion des risques ;
- ◆ signature d'un accord en faveur de la Qualité de Vie au Travail et de la diversité en date du 28 février 2020 ;
- ◆ engagement sur l'intégration et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés ;
- ◆ déploiement du management visuel ;
- ◆ déploiement de la démarche anti-gaspillage ;
- ◆ formation à la démarche anti-gaspillage ;
- ◆ réalisation d'audit sur la gestion des déchets au sein de sites pilote ;
- ◆ déploiement des recommandations sur la gestion des déchets suite aux audits ;
- ◆ mise en place d'un plan d'actions pour la mise à jour du cahier des charges immobilier prenant en compte l'impact environnemental ;
- ◆ déploiement de sondes et de compteurs pour le suivi des consommations énergétiques.

Les indicateurs associés au suivi de ces actions qui décrivent la performance du Groupe en 2020 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 au « Devoir de vigilance » ;
- ◆ déployer la démarche de labellisation des établissements médico-sociaux dans le cadre de sa politique qualité et gestion des risques ;
- ◆ introduire dans la politique de (re)financement du Groupe et ses relations prêteurs des engagements ESG en lien avec des enjeux internes opérationnels et des plans de progrès ;
- ◆ renforcer l'ancrage des établissements dans leur territoire dans une logique de partage de ressources, de plateforme de services ouverte sur la Ville, de démarche de prévention, de parcours global de santé et d'accompagnement des aidants,
- ◆ renforcer l'adhésion des équipes au projet d'entreprise LNA Santé *via* notamment le développement de l'actionnariat salariés ;
- ◆ enrichir 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

### 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.

## 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 2020

Votre conseil d'administration du 22 janvier 2020 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 : 148 596 euros

- ◆ Rémunération fixe de W. SIRET et D. BILLARD (au titre de leur contrat de travail)

Monsieur Willy SIRET

- ◆ Une rémunération annuelle brute de : 145 968 euros

Monsieur Damien BILLARD

- ◆ Une rémunération annuelle brute de : 145 968 euros

#### Rémunération variable des dirigeants pour l'année 2020

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 2020 par rapport au résultat net consolidé de l'exercice 2019.

#### ◆ Prime de développement des dirigeants pour l'année 2020

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 2020, les primes de développement (lit racheté + lit créé) ont été arrêtées par le conseil d'administration du 16 décembre 2020 à la somme de 45 000 euros

pour chacun des dirigeants, correspondant à 1 125 lits rachetés ou créés au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2020.

◆ Prime annuelle brute de résultat au titre de l'année 2020

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 2019, les primes annuelles brutes de résultats ont été arrêtées par le conseil d'administration du 31 mars 2020 à la somme de 6 250 euros pour chacun des dirigeants.

La prime annuelle brute de résultat au cours de l'année 2021 sera calculée sur la base des comptes 2020 tels qu'ils seront arrêtés en 2021 par le conseil d'administration de la Société.

Administrateurs concernés : Monsieur Jean-Paul SIRET, Monsieur Willy SIRET et Monsieur Damien BILLARD.

## Foncière GNA

### Mandat de vente entre la société Foncière GNA et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 17 juin 2020 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation de 30 lots à usage de chambres de l'Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes dénommé « Le Parc de Diane » sis à Nantes (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 446 676 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 Nantes 44

### Contrat d'assistance technique entre la société MF Nantes 44 et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 19 février 2020 a autorisé, dans le cadre de la conception du montage immobilier relatif à la réalisation de travaux de rénovation de l'établissement Le Parc de Diane (44), la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF Nantes 44 et la société FIDEXI prévoyant au profit de la société FIDEXI une rémunération forfaitaire de 100 000 euros HT à la charge de la société MF Nantes 44.

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 2020, la société FIDEXI a facturé la somme de 100 000 euros HT à la société MF Nantes 44 au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

## Foncière SSR IMB

### Contrat d'assistance technique entre la société Foncière SSR IMB et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 19 février 2020 a autorisé, dans le cadre de la conception du montage immobilier relatif à la réalisation d'une extension de l'établissement Institut Médical de Breteuil (60), la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société Foncière SSR IMB et la société FIDEXI prévoyant au profit de la société FIDEXI une rémunération forfaitaire de 100 000 euros HT à la charge de la société Foncière SSR IMB.

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 2020, la société FIDEXI a facturé la somme de 100 000 euros HT à la société Foncière SSR IMB au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

## MF Saint Rogatien 17

### Mandat de vente entre la société MF Saint Rogatien 17 et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 29 avril 2020 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation de 6 lots à usage de chambres de l'Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes « Villa Amélie » sis à Saint Rogatien (17) entre la société MF Saint Rogatien 17 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 125 334,69 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 Saint Rogatien 17 et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 29 avril 2020 a autorisé, dans le cadre de la conception du montage immobilier relatif à la réalisation de l'extension de l'établissement Villa Amélie (17), la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF Saint Rogatien 17 et la société FIDEXI prévoyant au profit de la société FIDEXI une rémunération forfaitaire de 40 000 euros HT à la charge de la société MF Saint Rogatien 17.

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 2020, la société FIDEXI a facturé la somme de 20 000 euros HT à la société MF Saint Rogatien 17 au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

## Médica Foncière d'Épinay

### Mandat de vente entre la société Médica Foncière d'Épinay et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 27 mai 2020 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation de 69 lots à usage de chambres de l'établissement de soins psychiatriques dénommé « Maison de Santé d'Épinay » sis à Épinay-sur-Seine (93) entre la société Médica Foncière d'Épinay 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 2 393 051 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 Médica Foncière d'Épinay et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 27 mai 2020 a autorisé, dans le cadre de la conception du montage immobilier relatif à la réalisation de l'extension de l'établissement Maison de Santé d'Épinay (93), la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société Médica Foncière d'Épinay et la société FIDEXI prévoyant au profit de la société FIDEXI une rémunération forfaitaire de 675 000 euros HT à la charge de la société Médica Foncière d'Épinay.

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 2020, la société FIDEXI a facturé la somme de 337 500 euros HT à la société Médica Foncière d'Épinay au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

## MF Pessac 33

### Mandat de vente entre la société MF Pessac 33 et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 7 octobre 2020 a autorisé la conclusion d'un mandat de vente exclusive pour l'externalisation de 120 lots à usage de chambres de l'Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes « Villa Bourgaillh » sis à Pessac (33) entre la société MF Pessac 33 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 2 449 210,30 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 Pessac 33 et la société FIDEXI

Votre conseil d'administration du 7 octobre 2020 a autorisé, dans le cadre de la conception du montage immobilier relatif à la réalisation de la construction de l'établissement Villa Bourgaillh (33), la conclusion d'un contrat d'assistance technique entre la société MF Pessac 33 et la société FIDEXI prévoyant au profit de la société FIDEXI une rémunération forfaitaire de 785 000 euros HT à la charge de la société MF Pessac 33.

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 2020, la société FIDEXI a facturé la somme de 392 500 euros HT à la société MF Pessac 33 au titre du contrat d'assistance technique.

Administrateur concerné : Monsieur Robert DARDANNE.

## 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<sup>er</sup> 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.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2020, 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<sup>er</sup> janvier 2010 pour une durée de 10 ans et pour un montant de 790 000 euros.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2020, la Société a perçu des intérêts pour un montant de 15 832,66 euros.

Administrateur concerné : Monsieur Jean-Paul SIRET.

## FONCIÈRE GNA

### 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.

### 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 2020, la société FIDEXI a facturé la somme de 114 844,66 euros 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.

## 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.

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 2020, la société FIDEXI n'a facturé aucune somme à la société MF Ennery 95 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.

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 2020, 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.

### **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 2020, la société FIDEXI n'a facturé aucune somme à la société MF Amiens 80 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 2020, la société FIDEXI n'a facturé aucune somme à la société MF Achères 78 au titre du contrat d'assistance technique.

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 2020, 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 2020, la société FIDEXI a facturé une somme de 250 000 euros HT 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 Cote 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 2020, la société FIDEXI a facturé la somme de 210 000 euros HT 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 2020, la société FIDEXI a facturé une somme de 1 058 857,01 euros 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.

Fait à BORDEAUX et à NANTES

Le 28 avril 2021

Les Commissaires aux comptes

EXPERTISE AUDIT ADVISORY  
Christophe ROUSSELI

IN EXTENSO AUDIT  
Françoise GRIMAUD PORCHER



# Déclaration de Performance Extra-financière

# 3

<b>3.1. Une démarche RSE collective et à long terme</b>	<b>128</b>	<b>3.5. Pilier 4 – Contribution à la transition écologique</b>	<b>162</b>
3.1.1. Une gouvernance RSE ouverte et transversale	130	3.5.1. Climat et gestion économe des ressources (Enjeu #6)	162
3.1.2. Une matrice pour prioriser les enjeux	132	3.5.2. Prévention et réduction de la pollution	166
<b>3.2. Pilier 1 – Bien-être et qualité des soins</b>	<b>137</b>	3.5.3. Opportunité de participer à l'économie circulaire	167
3.2.1. La bien-être à 360° (Enjeu #1)	137	3.5.4. Utilisation durable des ressources	167
3.2.2. La qualité des soins et la gestion des risques associés (Enjeu #2)	142	3.5.5. Lutte et mesures d'adaptation au changement climatique	168
<b>3.3. Pilier 2 – Bien-être des professionnels</b>	<b>145</b>	3.5.6. Protection de la biodiversité	168
3.3.1. Le portrait des collaborateurs	145	<b>3.6. Pilier 5 – Performance, innovation et éthique</b>	<b>169</b>
3.3.2. La politique RH du Groupe	148	3.6.1. Prospective et innovation santé (Enjeu #7)	169
<b>3.4. Pilier 3 – Dynamiques territoriales</b>	<b>157</b>	3.6.2. Éthique	174
3.4.1. Implication et ancrage territorial (Enjeu #5)	157	<b>3.7. Note méthodologique</b>	<b>175</b>
		Périmètre de consolidation	175
		Période	175
		Indicateurs sociaux et environnementaux	175
		<b>3.8. Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur la déclaration de performance extra-financière</b>	<b>177</b>

## 3.1. UNE DÉMARCHÉ RSE COLLECTIVE ET À LONG TERME

« En tant qu'opérateur de santé, si le risque épidémique et infectieux apparaissait évidemment comme un risque RSE prioritaire depuis longtemps, qui aurait pu imaginer au début de l'année 2020 que ce sujet occuperait nos esprits et nos journées entières tout au long de cette année ?

Comme l'entreprise dans son ensemble, nos actions liées à la RSE ont été fortement percutées par cette année si particulière. Pour autant malgré les difficultés et comme évoqué dans l'introduction du document, nous nous sommes toujours attachés à garder le cap. Penser le temps long malgré l'incertitude quotidienne, donner le sens de nos actions à nos équipes, informer au mieux et le plus souvent possible les résidents, patients et familles qui nous accordent leur confiance, garder le cap de notre projet stratégique qui sort renforcé de cette période de crise sanitaire, tels auront été nos principes d'actions pour être une entreprise qui dure, une entreprise durable.

Qualité des soins, choix éthiques face aux situations inhabituelles qui se présentaient à nous, soutien au bien-être psychologique et moral de nos équipes pour qu'elles tiennent dans la durée face à ce virus si agressif, ces thématiques auront fait l'objet de nombreuses actions illustrées dans les pages suivantes en s'appuyant sur un socle stable, nos valeurs humanistes d'une entreprise familiale. »



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.

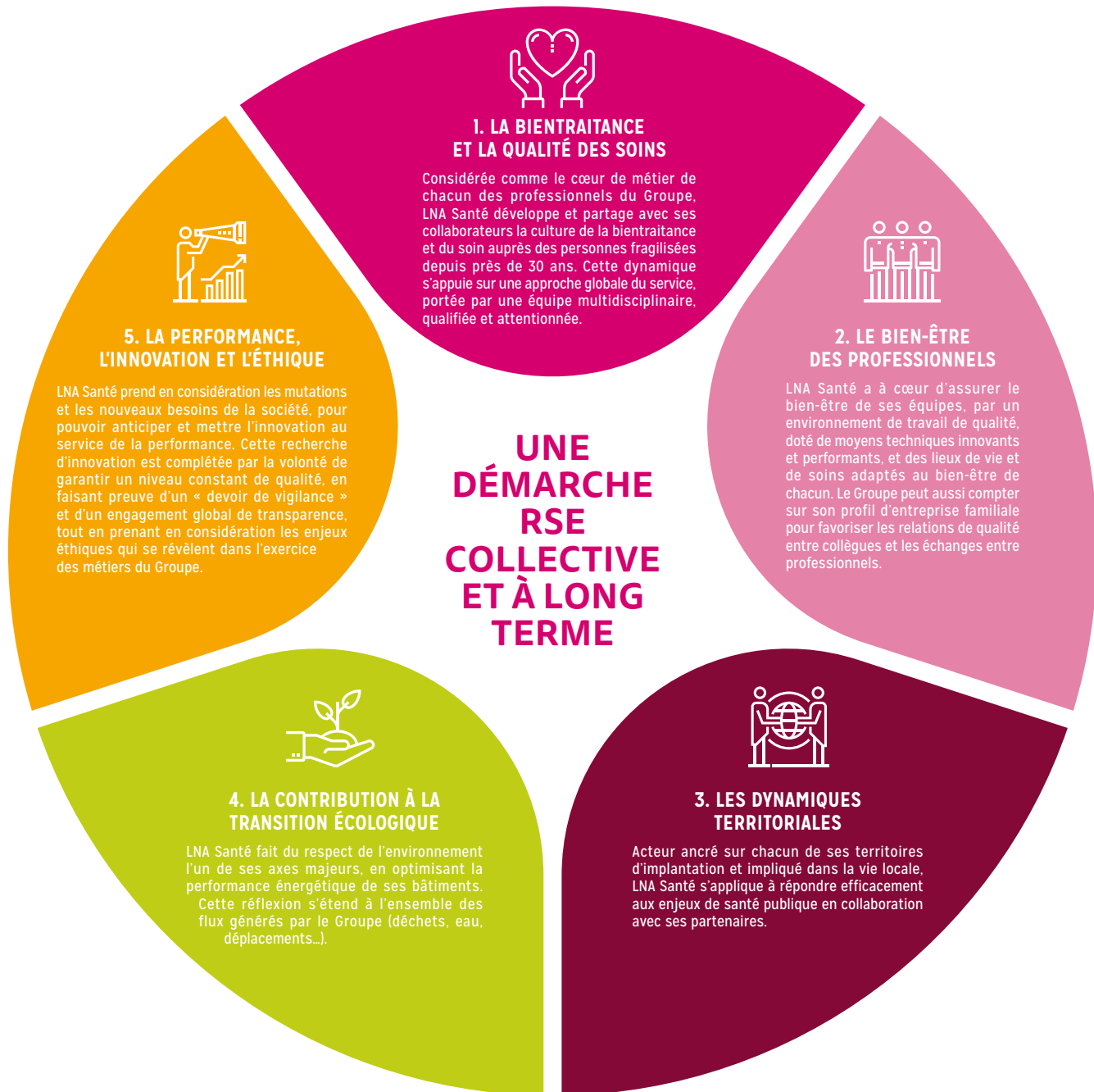
En inscrivant la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) au cœur de son plan stratégique Grandir Ensemble, le Groupe vise à créer de la valeur partagée en conjuguant performance économique, progrès social, protection de l'environnement et ancrage territorial.

Cet alignement des intérêts de l'entreprise avec ceux de la société nourrit non seulement la confiance des collaborateurs, mais aussi celle 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

## 3.1.1. Une gouvernance RSE ouverte et transversale

### 3.1.1.1. LE PILOTAGE DE LA DÉMARCHÉ

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 3 fois en 2020 compte tenu des effets de la gestion de la crise sanitaire sur cette même période.

#### **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.

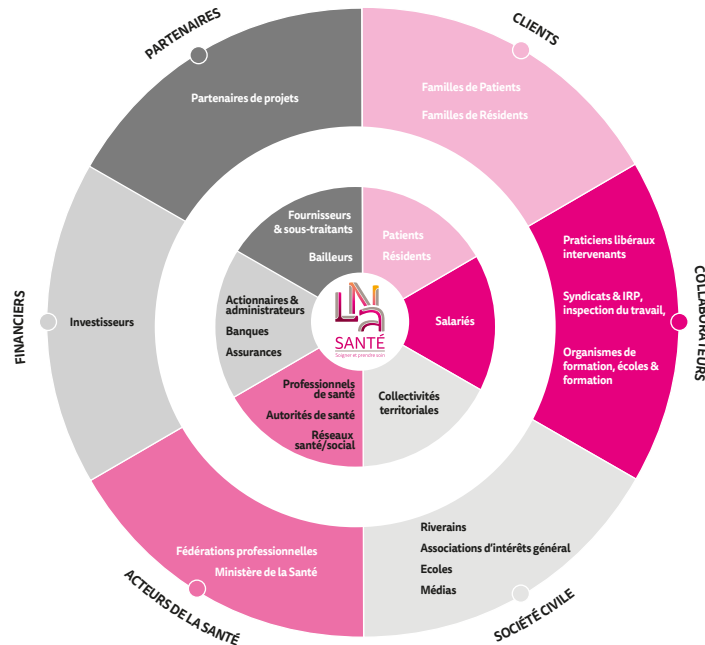
### 3.1.1.2. UN DIALOGUE OUVERT ET CONSTANT AVEC LES PARTIES PRENANTES

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 faciliter la bonne exécution des missions qui leur sont confiées.

**Thématiques :** suivi des missions, 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 janvier 2020, 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 30 mars 2021, à une évaluation formalisée et détaillée de ses travaux pour les 12 conseils d'administration de l'exercice 2020.

**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 <sup>(1)</sup>, 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) <sup>(2)</sup>. 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 2020 ; elle sera susceptible d'être actualisée en lien avec le prochain plan stratégique.

### 3.1.2.1. LA MÉTHODOLOGIE D'IDENTIFICATION DES ENJEUX

Les enjeux RSE ont été définis à l'aide d'une analyse des secteurs Sanitaire et Médico-Social (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 Sanitaire et Médico-Social** 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 <sup>(3)</sup>, 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.

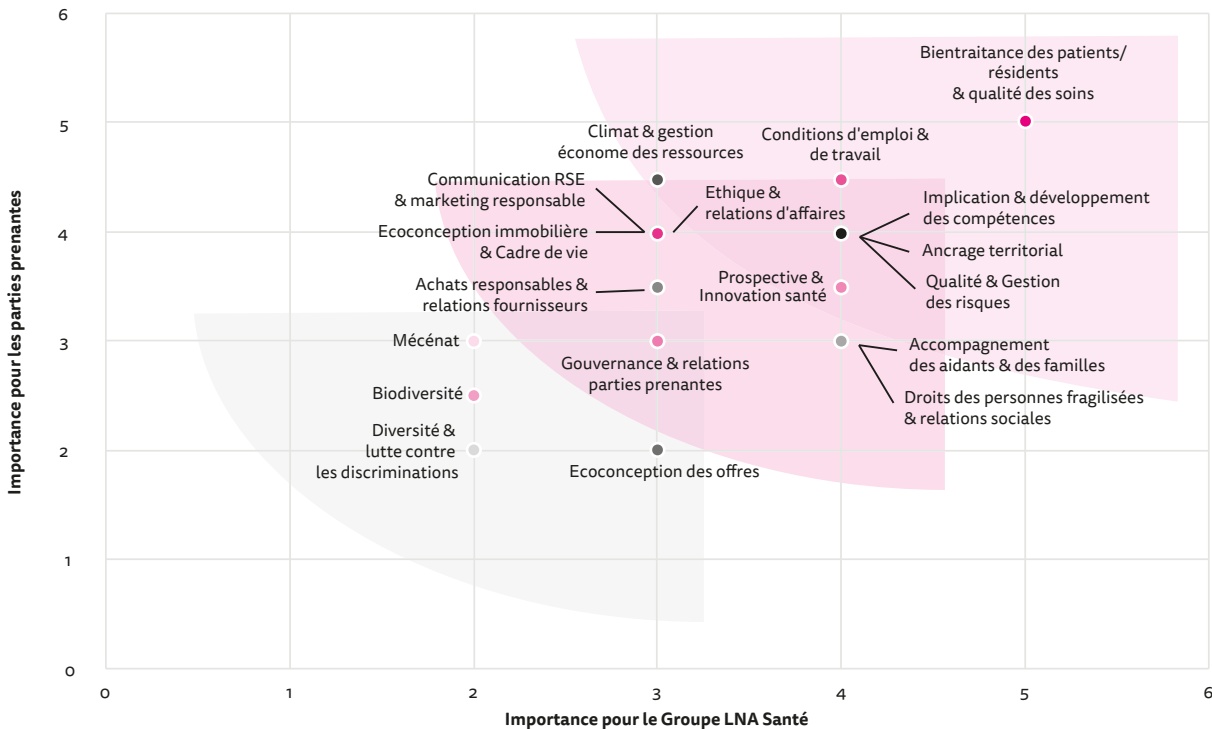
(1) Définition basée sur le principe de matérialité du standard d'assurance AA 1000, ainsi que sur les lignes directrices de reporting du GRI Standards.

(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 et 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 2020, LNA Santé a choisi de poursuivre ses efforts autant que possible, 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 bientraitance et la qualité des soins

- ♦ **Enjeu #1 : Bientraitance à 360°.** L'enjeu de la bientraitance, 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 et les aidants qui jouent un rôle clé également.
- ♦ **Enjeu #2 : Qualité des soins et gestion des risques associés.** 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 : Environnement de travail bienveillant.** 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 et bien-être ;
- ◆ objectif 8. Travail décent et 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



Dans le cadre de la démarche de gestion des risques et de l'approche RSE, LNA Santé a extrait du Chapitre 2.2 Facteurs de Risques les risques les plus significatifs ceux ayant des conséquences graves en matière sociale, sociétale et environnementale. En complément, les risques suivants ont été identifiés et sont décrits ci-après :

- ◆ Risques de discrimination ;
- ◆ Risques liés aux changements climatiques ;
- ◆ Risques environnementaux ;
- ◆ Risques de concurrence ;
- ◆ Risque de corruption, fraude et éthique des affaires.

Piliers RSE	Enjeux	Risques associés	Politiques mises en œuvre	ODD associés
1. La bientraitance et la qualité des soins	1. Bientraitance des patients, résidents, aidants	Risques liés à la prise en soin des patients/résidents (bientraitance) <sup>(4)</sup>	3.2.2. La qualité des soins et la gestion des risques associés	
	2. La Qualité des soins et gestion des risques	Risques épidémiques et infectieux <sup>(4)</sup> Risques liés à la prise en charge médicale et médicamenteuse <sup>(4)</sup> Risques liés à la sécurité sanitaire alimentaire <sup>(4)</sup>		
2. Le bien-être des professionnels	3. Conditions d'emploi et de travail	Risques psychosociaux et de pénibilité au travail <sup>(4)</sup>	3.3.2.2. Un Environnement de travail bienveillant	
		Risques liés à l'intégrité physique des occupants et utilisateurs des bâtiments <sup>(4)</sup>	3.2.2. La qualité des soins et la gestion des risques associés	
	4. Implication et développement des compétences	Risques de discrimination <sup>(5)</sup> Risques de pénurie de personnel notamment soignant <sup>(4)</sup>	3.3.2.2. Un Environnement de travail bienveillant 3.3.2.1. Une politique de rémunération valorisant l'implication 3.3.2.3. Implication et développement des compétences	  
3. Les dynamiques territoriales	5. Implication et ancrage territorial	Risques de concurrence <sup>(5)</sup> Risques liés à l'obtention et au maintien des autorisations d'exploitation et à la contractualisation <sup>(4)</sup>	3.4.1. Implication et ancrage territorial	
4. La contribution à la transition écologique	6. Climat et gestion économe des ressources	Risques liés au changement climatique <sup>(5)</sup>	3.5.1. Climat et gestion économe des ressources	
			3.5.5. Lutte et mesures d'adaptation au changement climatique	
		Risques environnementaux relatifs à la gestion des déchets <sup>(5)</sup>	3.5.1. Climat et gestion économe des ressources	 
		Risques environnementaux relatifs au gaspillage alimentaire <sup>(5)</sup>	3.5.1. Climat et gestion économe des ressources	
Risques environnementaux relatifs aux consommations énergétiques et à la réduction de l'empreinte environnementale <sup>(5)</sup>	3.5.1. Climat et gestion économe des ressources 3.5.4. Utilisation durable des ressources	 		

(4) cf Chapitre 2.2. Facteurs de risques.

(5) cf Infra.

Piliers RSE	Enjeux	Risques associés	Politiques mises en œuvre	ODD associés
5. La performance, l'innovation et l'éthique	7. Prospective et innovation santé	Risques de concurrence <sup>(5)</sup>	3.6.1. Prospective et innovation santé	 <b>Secondaire :</b>
		Risques liés à l'obtention et au maintien des autorisations d'exploitation et à la contractualisation <sup>(4)</sup>	3.6.1. Prospective et innovation santé	
		Risques de corruption, fraude et éthique des affaires <sup>(5)</sup>	3.6.2. Éthique	

(4) cf. Chapitre 2.2. Facteurs de risques.

(5) cf. *Infra*.

## 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 et la Direction Qualité et Gestion des risques déploient 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.

## Risques de concurrence

### Description du risque

LNA Santé est soumis à une concurrence sur chacune de ses activités (établissement médico-social, soins de suite et de réadaptation, hospitalisation à domicile) avec des acteurs publics comme privés. Les patients, résidents et familles ont généralement une offre de prise en soins diversifiée en fonction de leur localisation, du tarif et de leurs besoins.

Ces aléas sont susceptibles d'impacter la performance du Groupe.

### Moyens de maîtrise

L'initiative étant désormais du ressort des pouvoirs publics dans le cadre des procédures d'appel à projet, le risque d'ouverture d'établissements concurrents à proximité de ceux du Groupe est limité, dès lors que ladite ouverture ne peut être justifiée que par une demande du marché non couverte auparavant.

Afin de répondre au mieux aux attentes des résidents ou patients et de leur famille, l'innovation est au cœur du plan stratégique Grandir Ensemble et déclinée au sein de l'Axe 3 Améliorer l'expérience client et innover dans les offres de soins ainsi qu'au sein de la politique RSE du Groupe.

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.

Par ailleurs, LNA Santé se positionne comme un acteur local et global apte à répondre efficacement aux enjeux de santé au plus près des attentes de ces résidents/patients, de ses partenaires sur chacun de ses territoires d'implantation grâce à trois actions prioritaires : ancrage en direction des associations, des écoles et du secteur protégé, ancrage en étroite relation avec les autorités de tarification et les différents acteurs des filières de soin.

## 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, augmentation du risque épidémique (propagation de virus et autres pathogènes).

Depuis l'origine, LNA Santé a fait le choix 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 s'articule autour d'une équipe pluridisciplinaire (médicale et soins) qui en coordonne sa mise en œuvre. 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 du territoire.

D'autre part, le choix de la majorité des aînés n'est pas d'aller en EHPAD, mais de rester le plus longtemps chez eux. Pour

accompagner ce souhait, le futur modèle de l'EHPAD – *EHPAD Ressource*, sera amené nécessairement à s'inscrire en complémentarité du domicile. Il s'appuiera sur les services à domicile de proximité et deviendra le point de repère du parcours de vie de la personne âgée.

Ainsi la place des aidants qui jouent souvent un rôle indispensable dans le soutien du domicile de la personne en perte d'autonomie, et globalement dans le parcours de vie et de soin de la personne âgée doit être prise en compte. C'est autour de cette vision que le Groupe LNA Santé s'est structuré pour mettre en place.

Dans ce contexte, la démarche Bientraitance ainsi que le déploiement de la politique Médicale, Qualité et Gestion des risques prennent tout leur sens.

L'année 2020 aura bousculé le secteur avec la crise sanitaire liée au COVID-19. Ainsi la sécurité et la gestion des risques (pour les patients, résidents, personnels, professionnels, familles et aidants) auront été les priorités. Le Groupe a toujours cherché à maintenir le lien avec la famille et les aidants.

3

### 3.2.1. La bientraitance à 360° (Enjeu #1)

La bientraitance est décrite comme le respect de la personne, de son intégrité et de sa liberté. Elle constitue un enjeu majeur et indissociable des valeurs du Groupe (respect, sens du service, confiance, esprit d'initiative et engagement).

#### 3.2.1.1. LA DÉMARCHE BIENTRAITANCE LNA SANTÉ

##### L'ambition LNA Santé

Placer la personne, que ce soit le professionnel, le patient ou le résident mais aussi l'aidant au cœur du dispositif d'accompagnement. La démarche Bientraitance de LNA Santé constitue le véritable fil conducteur du projet de l'entreprise puisque la bientraitance est considérée comme le cœur de métier de chacun des professionnels du Groupe. Cette ambition forte impose un travail de tous les instants, une remise en question permanente des pratiques ainsi qu'une grande humilité.

##### Les 3 principes fondateurs

La démarche « Bientraitance » repose sur 3 principes :

- ◆ « **L'affaire de tous** ». Un principe fondateur qui implique chacun dans la démarche. Ainsi, quel que soit son rôle dans l'entreprise, chacun est concerné ;
- ◆ « **Questionnement permanent sur les pratiques** ». Une façon de travailler basée autour « d'Aller-Retour permanent » entre « penser et agir » pour favoriser une amélioration continue des pratiques ;
- ◆ « **Symétrie des attentions** ». Un pilier essentiel qui propose une vision des relations pour faire vivre la démarche « Bientraitance » : chaque relation est animée par la bientraitance. Ainsi on est d'autant plus « bientraitant » que l'on est « bientraité ».

##### Les composantes de la démarche

Cette démarche se décline en :

- ◆ une **formation spécifique, « Bientraitance, une éthique partagée »**, dispensée par des philosophes et des thérapeutes de l'école interne LNA Formation ;
- ◆ 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 Bienveillance** (remplacé par des Cafés Visio en 2020) ;
- ◆ une **équipe Ressource Bienveillance au niveau du Groupe LNA Santé** qui a vocation à accompagner les comités, les rencontrer, leur offrir un soutien méthodologique, mais aussi animer la démarche dans la durée en diffusant chaque année des séquences et outils thématiques.

Au fil des années, la démarche Bienveillance des patients et des résidents a trouvé un nouvel enjeu : celui des aidants. En effet, en lien avec la stratégie gouvernementale 2020-2022 de mobilisation et de soutien des aidants et en tant qu'acteur de la santé, il est primordial pour LNA Santé de prendre soin des patients et des résidents tout en considérant le bien-être de leur entourage.

### 3.2.1.2. LE PORTRAIT DES AIDANTS D'AUJOURD'HUI

Les aidants jouent souvent un rôle indispensable dans le maintien à domicile de la personne en perte d'autonomie. En France, 1 million de personnes (soit 1 Français sur 5) soutiennent un proche en perte d'autonomie pour des raisons liées à l'âge, au handicap, à une maladie chronique ou invalidante. Ainsi le futur modèle de l'EHPAD sera amené nécessairement à s'inscrire en complémentarité du domicile.

Il est donc important de comprendre qui sont les aidants et les challenges auxquels ils font face. Voici une infographie résumant le profil actuel des aidants en France.





## Action prioritaire

### Action en faveur des aidants

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 Bienveillance (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.

LNA Santé a mis en place plusieurs dispositifs innovants tels que :

- ◆ l'EHPAD pensé comme un pôle de ressources ;

- ◆ l'éducation thérapeutique pour le patient atteint de la maladie d'Alzheimer et de la maladie de Parkinson ;
- ◆ la plateforme d'accompagnement et de répit des aidants avec une approche sur le rôle qu'elle peut jouer ;
- ◆ les séjours organisés pour les malades en partenariat avec France Alzheimer.

Les établissements du Groupe ont également développé des services aidants/aidés, le séminaire bienveillance et un regard croisé aidant/aidé. LNA Santé s'implique également dans la place qu'occupent les aidants dans le retour à domicile d'un patient après une rééducation directe post AVC ainsi que le rôle clé de l'aidant en hôpital de jour.

## Objectifs et indicateurs de suivi

Objectif	Indicateur de suivi	2020	2019	2018
Poursuivre le déploiement de la démarche Bienveillance	% comités bienveillance mis en place au sein des établissements	Non Disponible*	68 %	52 %
	Nombre de personnes présentes au séminaire Bienveillance	Pas de séminaire	70	80
	Nombre de personnes ayant suivi la formation Bienveillance	248	388	524
	% Établissements ayant conduit au moins une action en faveur des aidants	Non Disponible*	52 %	-

\* La gestion des urgences de la crise sanitaire n'a pas permis la mesure des actions conduites et la collecte des données.

## Résultats

### Le soutien aux aidants pendant la crise

L'ouverture de la démarche Bienveillance 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. Une démarche qui a porté ses fruits tout au long de cette année compliquée.

#### Les aidants dans le secteur Médico-Social

En 2020, un des enjeux de taille pendant les confinements était de maintenir la relation avec les aidants et les familles malgré les restrictions afin de préserver le lien social et affectif.

En effet, les familles ne pouvaient temporairement pas venir rendre visite à leur proche, sauf exception. Les relations étaient maintenues à un rythme régulier mais nécessairement en distanciel. Cette situation a amené les professionnels à repenser profondément la place de la famille et des proches auprès des résidents mais aussi aux côtés des soignants.

La conviction du Groupe est claire : les aidants doivent devenir de véritables partenaires de soins. Cela passera notamment par le fait de les sensibiliser aux pathologies neuro-évolutives ou de les associer pleinement à des activités avec leur parent ou proche.

Pour cela plusieurs initiatives ont été mises en place dont voici quelques exemples :

- ◆ augmentation du nombre de places en Accueil de jour dans l'établissement des Jardins d'Olonne. L'accueil de jour est une solution dédiée à toutes les personnes âgées vivant à leur domicile. Ce « sas » pour la personne âgée permet entre autres de rompre avec l'isolement, mais représente aussi un moment de répit pour l'aidant ;
- ◆ création d'espaces de visites des familles dans le respect des gestes barrières ;
- ◆ facilitation des communications *via* le réseau social Famileo. Déployée sur l'ensemble des EHPAD du Groupe, cette solution numérique permet aux résidents de rester en contact avec leurs proches. Lors du confinement, son utilisation a augmenté de 73 %.



## **FOCUS - Une approche personnalisée pour accompagner les aidants**

### **Jardins d'Olonne : Accueil de jour et Plateforme de Répit au service du maintien à domicile**

Depuis mai 2020, la résidence Les Jardins d'Olonne propose 12 places en Accueil de Jour, contre 6 lors de la création de ces places en 2014. Cette augmentation de places est bienvenue compte tenu des nombreuses demandes. En effet, l'accueil de jour est une solution dédiée à toutes les personnes âgées vivant à leur domicile, souvent seules, certaines pouvant être atteintes de troubles cognitifs. Comme l'explique Isabelle Ricou, Maîtresse de Maison : « *C'est l'occasion pour elles, au cours d'une ou plusieurs journées par semaine, de se retrouver aux Jardins d'Olonne, au sein d'un groupe pour partager des moments de la vie importants, comme le temps du repas et participer à des activités ou des sorties (activités cognitives, gym douce, atelier cuisine, musique, chant...)* »

Rompre avec l'isolement, stimuler les personnes, réduire la perte d'autonomie, telles sont les missions de l'accueil de jour, pour, *in fine*, leur permettre de rester le plus longtemps possible à leur domicile. C'est aussi un moyen de les familiariser avec l'établissement, si à un moment donné, elles sont amenées à rejoindre l'institution.

Ce « sas » pour la personne âgée représente aussi un moment de répit pour l'aidant. Le soutien des aidants est en effet un enjeu clé dans le maintien des personnes âgées à leur domicile, afin d'éviter leur épuisement.

### **Les aidants dans le secteur sanitaire**

Dans le secteur sanitaire, le soutien aux aidants est également très présent que ce soit dans l'accompagnement aux démarches ou pour identifier et proposer des actions ou structures ressources.

En HAD, l'aidant est une partie prenante incontournable puisque c'est le plus souvent le pilier du maintien à domicile du patient.

Dès le départ et en amont de l'admission du patient en HAD, les médecins et les équipes sont attentifs aux potentielles difficultés rencontrées par l'aidant. Les infirmière(s) de coordination font également un premier point au moment de la prise d'échange en échangeant systématiquement avec l'aidant et en expliquant le soutien qui peut se mettre en place avec l'assistant(e) social(e) et le psychologue de l'équipe : le binôme psychosocial.

Ensuite, pendant toute la durée de l'hospitalisation à domicile, ce sont les soignants qui viennent repérer d'éventuels signes de fatigue de l'aidant, lors de leurs interventions au domicile. Ils sont alors « les yeux » de ce binôme psychosocial auprès duquel ils vont remonter des informations et besoins d'interventions.

L'aide aux aidants peut ainsi se mettre en place *via* des rencontres et un soutien dans les démarches pour identifier et obtenir des aides, accéder à des structures ressources.

L'HAD Val-de-Loire est par exemple en relation avec la Passerelle Assist'Aidant qui propose un accompagnement spécifique de l'Aidant familial (plan d'aide personnalisé en fonction des besoins, accompagnement par une équipe pluridisciplinaire sur un an...).

Une évaluation des Pratiques Professionnelles (EPP) est amorcée dans plusieurs HAD du Groupe pour mieux comprendre les attentes et besoins des aidants ainsi que les ressentis des soignants vis-à-vis des besoins de ces derniers (questionnaires croisés). Ces initiatives permettront d'ajuster encore les modalités de soutien.

### **Du comité bientraitance à l'équipe Ressource**

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.

À partir de cette initiative, en 2020 s'est constituée une équipe « Ressource » dont l'objectif est de soutenir les comités bientraitance. En voici les actions :

- ◆ partager largement la politique bientraitance LNA ;
- ◆ aller encore plus loin et donner un nouveau souffle à la démarche Groupe : élargir le champ de vision et le champ des possibles – bientraitance à 360° ;
- ◆ aider les comités bientraitance à se constituer et à se consolider ;
- ◆ développer les synergies entre métiers Sanitaire et Médico-Social, équipes siège et établissement ;
- ◆ ressourcer et animer les comités bientraitance (accompagner les comités, les rencontrer, leur offrir un soutien méthodologique), mais aussi animer la démarche dans la durée en diffusant des séquences et outils thématiques.

En 2020, les priorités en terme sanitaire et gestion des risques n'ont pas permis aux équipes de reconduire le questionnaire sur les actions conduites ce qui ne permet pas l'actualisation de certaines données chiffrées. En effet les efforts se sont concentrés sur la mise en place d'outils pour maintenir la communication avec les aidants : un enjeu essentiel dans la démarche de Bienveillance, aussi bien pour les équipes des établissements, comme pour les résidents, patients.

Ainsi cette même année, l'équipe Ressource a mis en place les initiatives suivantes :

- ◆ **un accompagnement régulier des comités bientraitance** (en formation, en conseil sur site, à distance ponctuellement) ;
- ◆ le développement d'initiatives d'accompagnement spécifiques pendant la crise sanitaire :
  - ◆ mise en place et analyse du **questionnaire « Comment allez-vous ? »** : envoyé anonymement par sms auprès de tout le personnel,
  - ◆ développement du **mini-site internet « Prendre soin de toi »**. Ce site est destiné aux équipes de LNA Santé. Ils y retrouvent des conseils, outils et supports pour les aider à prendre soin d'eux pendant la période de crise sanitaire ;

- ◆ la création et l'animation de « **Café Visios** » pour ressourcer les équipes, proposer un espace de laboratoire pour générer de nouvelles idées, ce d'autant que le séminaire Bienveillance n'a pas pu être organisé en raison des mesures de confinement ;
- ◆ la production et diffusion des **ateliers « Résilience » et « Rebondir ensemble »** (dont un atelier sur le thème « Rebondir dans ce contexte de crise sanitaire »), pour l'animation en établissement et dans toutes les Journées Métiers.

Ces actions auront permis en 2020 de :

- ◆ nourrir le Groupe sur ce qui a été pertinent ou pas, ce qui a émergé de positif pendant le contexte du COVID-19, et donc contribuer à identifier ce que les équipes souhaitent garder ou changer pour demain ;
- ◆ réassurer les équipes sur le terrain dans leur métier, et dans leurs envies de changer durablement certaines choses demain dans ce contexte de COVID-19 ;
- ◆ créer des liens, lancer une dynamique et rapprocher les établissements.



### FOCUS - Les ateliers « Rebondir ensemble »

Créé par l'Équipe Ressource, l'atelier « Rebondir Ensemble » est un temps d'échange en collectif qui permet de mettre des mots sur le vécu de la crise sanitaire et de permettre aux équipes de repartir avec un esprit de cohésion.

L'Équipe Ressource accompagne aussi les établissements qui souhaitent animer cet atelier avec leurs équipes, en l'adaptant si besoin pour se l'approprier. Ce temps se veut convivial et ressourçant pour l'équipe et, au-delà du travail individuel, l'atelier renforce l'esprit d'équipe.

Quelques témoignages de participants :

- ◆ « Les outils sont simples mais efficaces et peuvent être réutilisés ultérieurement » ;
- ◆ « L'atelier s'est très bien déroulé et a permis à chacun de s'exprimer. Tous les participants étaient à l'écoute et respectueux de la parole de l'autre, sans jugement » ;
- ◆ « Il est important d'écouter également le vécu de ses collègues quoique l'on traverse, pour une bonne unité d'équipe et pour avancer ensemble ».

### Du séminaire Bienveillance aux Cafés Visio

Au cours de l'année 2020, 10 « Café Visios » ont été animés auprès des équipes de 22 établissements participants. Le principe est de proposer des moments d'échanges en visioconférence entre 3 comités d'établissements et les membres de l'équipe Ressource Bienveillance. Lors de ces rencontres, l'idée est à la fois de ressourcer les équipes et de proposer un espace d'échange et d'idéation, pour faire évoluer et améliorer collectivement la démarche de soin et du prendre soin.

L'initiative a reçu un accueil très favorable et permis d'amorcer des échanges ou des jumelages entre les comités de différents établissements. Elle se poursuivra ainsi en 2021.

### Prochaines étapes

L'intention pour 2021 est de poursuivre ces initiatives, d'autant plus que la situation sanitaire liée au COVID-19 reste très forte. D'autre part, le Groupe souhaite mener une **enquête « Regards Croisés »** sur la Bienveillance au sein de LNA Santé pour pouvoir évaluer concrètement et dans la mesure du possible, l'impact de la démarche.

Enfin LNA Santé souhaite continuer à dynamiser les comités bienveillance *via* la multiplication des « Café Visio » afin de soutenir la démarche Bienveillance et de la faire évoluer. Les équipes préparent une nouvelle communication périodique « **La Bulle Bienveillance** » qui sera diffusée en 2021 pour mettre en lumière les initiatives des établissements, envoyer et partager du positif à chacun.

## 3.2.2. La qualité des soins et la gestion des risques associés (Enjeu #2)

### 3.2.2.1. LA QUALITÉ DES SOINS FACE À LA COVID-19

Cet enjeu est lié à la qualité des soins et à la sécurité associée dans les établissements du Groupe.

L'objectif premier est avant tout d'obtenir la satisfaction des patients/résidents par rapport à leurs attentes et à l'accompagnement proposé. Un encadrement et une organisation appropriés, des équipes formées et du matériel adapté sont les composantes indispensables pour éviter la survenue de toute situation non souhaitée, pouvant affecter la santé des patients/résidents ou des professionnels.

En 2020, les enjeux sanitaires liés à la COVID-19 auront eu un impact très important sur l'organisation, la mise en place et la priorisation des initiatives et actions menées par la direction Médicale et la direction Qualité et Gestion des Risques.

La collaboration entre les différentes équipes a permis de répondre de façon efficace, pertinente et rapide aux besoins évidents et pressants induits par la situation sanitaire et l'évolution extrêmement rapide et fréquente de la réglementation. La non-connaissance du coronavirus et de l'épidémiologie de la COVID 19 ont fortement mobilisé la direction Médicale. Sur la 2<sup>e</sup> vague notamment, le pôle recherche clinique et programmes thérapeutiques a consacré une partie de son activité à la veille scientifique afin d'alimenter les connaissances en temps réel et ainsi étayer les prises de décisions de manière éclairée de la direction Médicale et de la direction Qualité et Gestion des Risques.

Les équipes Médicale et Qualité ont concentré leurs efforts au suivi réglementaire et à l'adaptation induites des pratiques non seulement d'un point de vue formalisation mais aussi éthique et mise en œuvre opérationnelle. Elles ont également participé aux échanges précédant les prises de décisions de la cellule décisionnelle, instance créée à l'occasion de la crise sanitaire qui se réunissait quotidiennement au plus fort de la crise.

À l'issue de la première vague, l'équipe Qualité et Gestion des Risques a piloté le retour d'expérience sur le déclenchement des plans Blanc et plans Bleu en établissement.

Ainsi, le rôle des équipes Médicales, Qualité et Gestion des Risques et Pôle de Recherche Clinique a été très important dans la gestion de la crise par rapport :

- ◆ à l'actualisation permanente des connaissances scientifiques ;
- ◆ au suivi et au décryptage des obligations réglementaires en temps réel ;
- ◆ à l'adaptation et la formalisation en temps réel des pratiques ;
- ◆ à l'élaboration des outils de pilotage de la crise ;
- ◆ à la circulation de l'information ;
- ◆ et au soutien aux équipes sur le terrain grâce une méthodologie robuste et agile.

Notons que le Groupe a axé sa stratégie sur la protection des équipes vis-à-vis du risque infectieux, allant jusqu'à définir des consignes de port d'EPI (Équipement de Protection Individuelle) plus protectrices que les publications officielles.

### Objectifs en période de crise

Pour l'année 2020, les objectifs se sont concentrés essentiellement sur la gestion des risques liés à la crise du COVID-19. Globalement les équipes ont travaillé pour permettre aux professionnels de terrain de :

- ◆ fonctionner tout en maîtrisant le risque infectieux pour eux et pour les patients/résidents ;
- ◆ retrouver de l'autonomie ;
- ◆ anticiper autant de problématiques que possible ;
- ◆ adapter le fonctionnement des établissements à l'évolution rapide de la situation avec agilité et pragmatisme.

### Résultats

#### Une grande adaptation et cohésion entre les équipes

Pour faire face à la situation qui évoluait rapidement, à tous les niveaux du Groupe, les équipes ont fait preuve d'une grande faculté d'adaptation, de coopération ainsi que d'une grande cohésion. Les responsables et référents qualité ont notamment joué un rôle clé dans la gestion de la crise au sein des établissements en devenant de véritables relais d'information dans les services et d'observation de la mise en place des bonnes pratiques.

Cela a permis d'adapter les circuits de prise de décision, ainsi que toutes les procédures mises en place pour répondre aux besoins liés à la crise dans les délais requis. Des améliorations ont été apportées en continu tout au long de la crise.

#### Développement de nouveaux outils de gestion

De nombreux outils ont été développés en 2020 pour faire face à la situation, et s'adapter aux nouvelles obligations.

Des outils ont été co-développés avec les services Achats et Contrôle de Gestion pour le suivi :

- ◆ de l'évolution des situations épidémiques ;
- ◆ de la consommation d'Équipement de Protection Individuelle (EPI) afin de permettre le pilotage des stocks ;
- ◆ de la reprise d'activité.

Voici quelques exemples d'outils :

- ◆ **LNA Box : une base documentaire** dédiée à la COVID-19 comprenant pour chaque secteur d'activité du Groupe, toutes les conduites à tenir, les documents de communication dont les flashs info et les comptes rendus des cellules d'appui opérationnelles ainsi que les plans d'action de reprise d'activité ;
- ◆ **le Tableau de confinement/déconfinement** a été co-créé par une équipe pluridisciplinaire (médecins, infirmières, coordinatrice Qualité et Gestion des Risques, hygiéniste, direction d'exploitation). Il permet de guider les établissements dans l'adaptation de leur fonctionnement selon le niveau épidémique du territoire et la situation sanitaire de l'établissement ;
- ◆ **le Plan de reprise d'activité**. Obligatoire dans le secteur Médico-Social, il permet de suivre les actions réalisées dans le cadre de l'adaptation du fonctionnement des établissements selon l'évolution de la situation sanitaire. Chaque consigne est traduite en plan d'action pour guider les différents acteurs (infirmières, directrice...).

### Outils de communication pour la gestion de la crise sanitaire

En période de crise, la prise de décision, tout comme leur application dépendent drastiquement des capacités de communication entre les différentes parties prenantes.

Pendant la crise du COVID-19 en 2020, les communications ont été facilitées grâce à l'équipement de tous les établissements et du siège en moyens de communication par visioconférence, permettant une plus grande proximité avec le terrain et une meilleure compréhension des besoins. Le Siège a adapté son organisation en conséquence pour renforcer son support aux métiers.

Bien au-delà de l'existant, de nouveaux outils ont émergé pendant cette période :

- ◆ **une messagerie « Cellule de crise épidémie »** : un guichet unique d'information « montante » et « descendante » entre

les établissements et les services supports du siège (Médical et Soins, Qualité et gestion des risques, achats, contrôle de gestion, exploitation) ;

- ◆ **le Flash info** (quotidien de mars à fin juin 2020, hebdomadaire depuis) : envoyé par la cellule de crise épidémie par email aux CODIR, aux RAQ et aux référents qualité, cet outil créé collégialement inclut différents focus ainsi qu'une synthèse de ce qu'il convient de mettre en place dans différents domaines ;
- ◆ **une Visio d'appui hebdomadaire** à thème, à destination des Directrices, Médecins et Responsables des soins. L'objectif est de pouvoir échanger, poser des questions, assurer la maîtrise des bonnes pratiques et de la réglementation.

À partir de l'été, l'organisation a été allégée avec la tenue d'une cellule décisionnelle et un Flash Info hebdomadaire.

### 3.2.2.2. LA QUALITÉ ET LA GESTION DES RISQUES

Cet enjeu est lié à la qualité du service et à la sécurité des établissements du secteur Médico-Social et Sanitaire 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 Bienveillance chez les collaborateurs en veillant à encourager les résidents et les patients à être acteurs de leur 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 2020 et indicateurs de suivi

Objectif	Indicateur de suivi	2020	2019
Poursuivre le déploiement de la culture sécurité par des actions sur l'ensemble des établissements	Sanitaire : Note obtenue à la visite de certification HAS (Sanitaire)	Niveau A 65 % Niveau B 30 % N/A 5 %	Niveau A 56 % Niveau B 44 %
	Médico-Social : % d'établissements labellisés	En cours de déploiement	

## Résultats

### En secteur Sanitaire, 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) audient d'autres établissements, ce qui favorise la cohésion inter-établissements et le partage de bonnes pratiques.

En 2020, le Groupe LNA Santé voit la part de ses établissements certifiés niveau A augmenter de 56 % à 65 %, gage de la qualité des efforts continus de déploiement de la qualité au sein des établissements.

### En secteur Médico-Social

Le Groupe LNA Santé s'est engagé dans la démarche de labellisation de ses établissements médico-sociaux dans le cadre

de sa politique qualité et de gestion des risques. La labellisation est une reconnaissance du savoir-faire des établissements, auprès des résidents, des professionnels, des partenaires et des autorités.

Un accord avec l'organisme SGS a été signé pour la mise en place de la démarche en s'appuyant sur le **Multilabels Performance EHPAD**. Ce programme de labellisation s'appuie sur cinq thématiques distinctes :

- ◆ label Soins ;
- ◆ label Vie sociale ;
- ◆ label Restauration ;
- ◆ label Qualité de vie et bienveillance ;
- ◆ label Politique sociale et environnementale.

Les établissements sont engagés dans la démarche pour trois ans. Un audit de labellisation aura lieu chaque année pour permettre à l'établissement d'obtenir et conserver son label dans la thématique qu'il aura choisie. L'objectif du Groupe est de labelliser tous ses établissements d'ici fin 2023.



## 3.3. PILIER 2 – BIEN-ÊTRE DES PROFESSIONNELS

« Donner envie aux professionnels » est le 1<sup>er</sup> axe du projet stratégique « Grandir Ensemble ».

Cette année 2020, marquée par une crise sanitaire sans précédent, aura rendu cette ambition encore plus exigeante et plus essentielle pour le Groupe. C'est dans la tempête que l'on mesure la solidité du bateau et de l'équipage. La crise a sans aucun doute mis en lumière la force du collectif, de la solidarité et de l'entraide mais aussi joué un rôle de catalyseur en accélérant encore les initiatives déjà initiées.

En 2020, les engagements pris par LNA Santé en faveur du bien-être des professionnels ont également été formalisés dans un accord signé au niveau du Groupe en février 2020. Dédié à la Qualité de Vie au Travail et à la diversité, cet accord fixe une feuille de route qui guidera l'action des établissements du Groupe jusqu'au terme du projet stratégique en cours, fin 2022.

### 3.3.1. Le portrait des collaborateurs

#### 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 délocalisables. Les besoins en accompagnement et en soins qui s'intensifient d'année en année, du fait de l'évolution démographique et sociétale, offrent une vision à long terme et de réelles perspectives de carrières.

#### Localisation des équipes

La très grande majorité des effectifs est située en France, particulièrement en région Île-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.

Région	Effectif au 31/12/2020	Effectif au 31/12/2019	Variation En %
Auvergne/Rhône-Alpes	371	353	5,1 %
Bretagne	566	561	0,9 %
Centre/Val-de-Loire	760	693	9,7 %
Haut-de-France	492	256	92,2 %
Île-de-France	2 051	1 872	9,6 %
Normandie	130	128	1,6 %
Nouvelle Aquitaine	461	439	5,0 %
Occitanie	163	155	5,2 %
Pays de la Loire	923	887	4,1 %
Provence-Alpes-Côte d'Azur	874	846	3,3 %
<b>Sous-total France</b>	<b>6 791</b>	<b>6 190</b>	<b>9,7 %</b>
<b>Sous-total Belgique</b>	<b>482</b>	<b>470</b>	<b>2,6 %</b>
<b>Total</b>	<b>7 273</b>	<b>6 660</b>	<b>9,2 %</b>

#### Démographie des équipes

Avec 82,9 % de femmes au 31 décembre 2020, les équipes du Groupe sont majoritairement féminines. Particulièrement jeunes, les collaborateurs de moins de 35 ans représentent quant à eux près de 40 % contre moins de 4 % pour les plus de 60 ans.

	Féminin	Masculin	Total
- de 26 ans	11,6 %	1,9 %	13,5 %
26 à 35 ans	22,3 %	4,1 %	26,4 %
36 à 45 ans	19,2 %	3,5 %	22,7 %
46 à 55 ans	17,0 %	3,6 %	20,5 %
56 à 60 ans	5,7 %	1,7 %	7,4 %
+ de 60 ans	2,5 %	1,1 %	3,6 %
<b>Total</b>	<b>82,9 %</b>	<b>17,1 %</b>	<b>100,0 %</b>

### 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)	2020		2019	
	Effectifs	En %	Effectifs	En %
Filière « administratif et services techniques »	150	10,0 %	179	11,7 %
Filière « soignant »	999	66,5 %	997	64,9 %
Filière « hébergement et vie sociale »	353	23,5 %	360	23,4 %
<b>Total</b>	<b>1 502</b>	<b>100,0 %</b>	<b>1 536</b>	<b>100,0 %</b>

Pour l'année 2020, les départs à l'initiative de l'employeur et des salariés s'analysent de la manière suivante :

Fin de contrats en CDI à l'initiative de l'employeur	2020			2019		
	Fins de contrats – init. Employeur			Fins de contrats – init. Employeur		
	Licenciement	Mise à la retraite	Fin Période Essai	Licenciement	Mise à la retraite	Fin Période Essai
Filière « administratif et services techniques »	16		16	15		16
Filière « soignant »	106		50	120	1	53
Filière « hébergement et vie sociale »	93		29	78	1	41
<b>Sous-totaux</b>	<b>215</b>		<b>95</b>	<b>213</b>	<b>2</b>	<b>110</b>
<b>Total</b>		<b>310</b>			<b>325</b>	

Fin de contrats en CDI à l'initiative du salarié	2020			2019		
	Fins de contrats – init. Salarié			Fins de contrats – init. Salarié		
	Démission	Dép. retraite	Fin Période Essai	Démission	Dép. retraite	Fin Période Essai
Filière « administratif et services techniques »	48	4	9	59	6	16
Filière « soignant »	423	27	92	420	40	111
Filière « hébergement et vie sociale »	78	22	26	108	11	39
<b>Sous-totaux</b>	<b>549</b>	<b>53</b>	<b>127</b>	<b>587</b>	<b>57</b>	<b>166</b>
<b>Total</b>		<b>729</b>			<b>810</b>	

1 467 sorties du périmètre sont comptabilisées sur l'exercice 2020 (dont 121 ruptures conventionnelles) ainsi que 298 transferts (mutations en interne incluant les fusions de sociétés).

Ces mouvements concernent les contrats CDI uniquement.

Sur l'année 2020, le taux de sortie des salariés a diminué, probablement dû à la forte mobilisation des professionnels de santé pendant la crise sanitaire.

### 3.3.1.3. UNE ORGANISATION DU TRAVAIL ÉQUILBRÉE

#### Temps plein et temps partiel

L'attractivité des plannings proposés au sein des établissements repose notamment sur une limitation du recours au temps partiel, LNA Santé souhaitant privilégier autant que possible les contrats à temps plein :

Durée du travail (regroupement)	Effectif 2020	En %	Effectif 2019	En %
Temps plein	5 372	73,9 %	4 849	72,8 %
Temps partiel	1 901	26,1 %	1 811	27,2 %
<b>Total</b>	<b>7 273</b>	<b>100,0 %</b>	<b>6 660</b>	<b>100,0 %</b>

## Contrats à durée déterminée et intérim

La continuité de l'accompagnement des personnes accueillies au sein des établissements du Groupe comme à domicile en HAD, 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 13,8 % des effectifs :

Type de contrat	Effectif 2020	En %	Effectif 2019	En %
CDD	1 003	13,8 %	958	14,3 %
CDI	6 195	85,2 %	5 661	85,0 %
Contrats spécifiques	75	1,0 %	41	0,7 %
<b>Total</b>	<b>7 273</b>	<b>100 %</b>	<b>6 660</b>	<b>100 %</b>

Afin d'assurer les remplacements, les établissements ont, en outre, eu recours au personnel intérimaire sur l'année 2020. Cela représente un total de 49 500 heures contre 30 591 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 10,8 % en 2020 contre 8,7 % en 2019.

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.

### 3.3.1.4. UN DIALOGUE CONTINU AVEC LES PROFESSIONNELS

#### Des instances représentatives

##### Représentation du personnel

Le Groupe a souhaité se saisir des évolutions réglementaires concernant les instances représentatives du personnel 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.

Différents niveaux de dialogue social ont ainsi été définis dans les structures du Groupe :

- ◆ 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 dialogue avec les professionnels est également instauré dans la gouvernance de LNA Santé puisque le conseil d'administration de la SA LNA Santé compte aujourd'hui :

- ◆ un membre issu des instances représentatives qui participe aux réunions avec voix consultative ;
- ◆ deux administrateurs salariés. Le premier avait été désigné fin 2018. Il a été rejoint à la fin de cette année 2020 par un deuxième administrateur. Ils prennent part aux échanges, participent aux délibérations et y apportent une vision métier, du terrain.



## FOCUS – Administrateurs salariés



**Laura Boisquillon, infirmière coordinatrice à l'HAD Orléans-Montargis est devenue la deuxième administratrice salariée depuis décembre 2020.**



Elle rejoint donc Olivier De Cevins, directeur de la Résidence Creisker qui siège au conseil d'administration depuis fin 2018.

« Ayant exercé les postes d'aide-soignante, d'infirmière puis d'infirmière de coordination au sein de l'HAD d'Orléans LNA Santé, j'ai à cœur de m'investir dans les projets de croissance du Groupe. Forte de ces années de pratique à différents postes au sein de LNA Santé, je souhaite mettre mon expérience du terrain au service du Conseil d'administration. Cette nomination me permet de porter la voix des salariés LNA Santé et les intérêts de l'entreprise.

L'hospitalisation à domicile est un secteur en pleine croissance au niveau national, il est donc essentiel de promouvoir cette nouvelle offre en matière de santé.

À titre personnel ce rôle d'administrateur représentant des salariés est une chance de découvrir des aspects de la finance, de la gestion d'entreprise au sein d'un Groupe de portée nationale. »

### Des négociations régulières et constructives

Des négociations sont initiées très régulièrement avec les Organisations Syndicales et les représentants du personnel du Groupe. Elles permettent de construire, dans la durée, la politique sociale du Groupe en adressant au mieux les besoins et attentes des équipes, qui sont ici exprimées *via* leurs représentants.

LNA Santé entretient ainsi un dialogue social ouvert, constructif et respectueux des valeurs qui fondent son identité : respect, sens du service, confiance, esprit d'initiative et engagement.

En 2020, le dialogue social aura été particulièrement riche puisque nombre d'accords ont été signés. Notamment :

- ♦ **l'accord de Groupe** en faveur de la Qualité de Vie au Travail et de la diversité qui a été **co-construit avec les Organisations Syndicales** au terme d'ateliers de travail participatifs pour faire émerger les actions les plus adaptées ;
- ♦ **les accords encadrant le versement des primes liées à l'épidémie de COVID-19**, LNA Santé ayant souhaité privilégier la voie du dialogue social pour ce moment fort de la vie de l'entreprise ;
- ♦ **les accords clôturant les négociations annuelles obligatoires** (NAO) ainsi que les accords liés à l'évolution de l'épargne salariale.

## 3.3.2. La politique RH du Groupe

### 3.3.2.1. UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION VALORISANT L'IMPLICATION

La force du collectif est au cœur même de la culture d'entreprise de LNA Santé. Elle se traduit par un travail pluridisciplinaire et le développement de réelles synergies, que ce soit au sein de chaque équipe, mais aussi entre les établissements du Groupe et des différents secteurs d'activité. Cette vision et valorisation du collectif prend également tout son sens dans la politique de rémunération.

#### La rémunération

2020 restera une année très particulière en matière de rémunération puisque la reconnaissance à l'égard des professionnels s'est notamment exprimée dans la politique de rémunération ; une revalorisation sans précédent des rémunérations *via* la mise en œuvre du Ségur de la Santé.

Ainsi, le 13 juillet 2020, Jean Castex, Premier Ministre, et Olivier Véran, Ministre des Solidarités et de la Santé, ont signé à l'hôtel de Matignon les accords du Ségur de la Santé avec les organisations syndicales. Cet accord historique, issu des travaux du Ségur de la Santé alloue 8,2 milliards d'euros afin de revaloriser la rémunération

des sages-femmes, personnels non médicaux des établissements de santé et des EHPAD, des internes et étudiants en santé, ainsi que des praticiens de l'hôpital public.

Le salaire médian s'établit ainsi à 2 205 euros en 2020 contre 1 948 euros un an auparavant, soit une augmentation significative de 13,2 % :

En euros	2020	2019	2018
Salaire médian	2 205	1 948	1 909

#### Les primes COVID-19

En 2020, les professionnels ont reçu des primes conséquentes dites « primes COVID-19 » allouées et financées par l'État auxquelles LNA Santé a souhaité ajouter une prime spécifique propre à l'entreprise.

En effet, c'est grâce à la présence et à l'énergie de chacun que le Groupe a pu porter collectivement sa mission de « Soigner et Prendre soin » pendant la crise sanitaire. Pour saluer cette mobilisation, la reconnaître et la valoriser, l'entreprise a décidé

de mettre en place un dispositif de prime exceptionnelle pour les professionnels de LNA Santé.

Ainsi, a été versée une prime exceptionnelle de pouvoir d'achat, défini selon des critères d'exposition relatifs aux conditions de travail liées à l'épidémie de COVID-19. Cette prime COVID-19 a été versée en juin 2020 et financée par le Groupe LNA Santé.

Ce dispositif est venu en complément de celui prévu par l'État qui prévoit le versement d'une prime exceptionnelle COVID-19 désocialisée et défiscalisée dans le secteur des EHPAD et des établissements sanitaires. Toujours avec le même objectif, de reconnaissance et de valorisation des équipes, le Groupe a choisi de verser cette prime avec une avance de trésorerie avant de recevoir les fonds provenant de l'État.

C'est dans le cadre du dialogue social que LNA Santé a choisi de discuter et définir les modalités d'attribution des deux primes. Deux accords ont été signés en date du 11 juin 2020 et 15 juillet 2020.

### Les primes d'intéressement et de participation

Les professionnels bénéficient de deux dispositifs de rémunération collective :

- ◆ la participation aux résultats du Groupe ;
- ◆ l'intéressement à la performance de leur établissement.

Chacun perçoit une fois par an ces primes spécifiques qui s'ajoutent à leur salaire mensuel. Alors que la participation est un dispositif légal qui permet de redistribuer aux professionnels une partie des bénéfices réalisés au niveau du Groupe ; l'intéressement est un dispositif supplémentaire et facultatif qu'a choisi de mettre en place LNA Santé. Il permet de valoriser l'engagement des équipes du Groupe sur des critères indispensables à son bon fonctionnement et à sa performance économique.

### L'épargne salariale

Le plan d'épargne Groupe (PEG) est un support d'épargne collective permettant à chaque professionnel de se constituer, avec l'aide de son entreprise, une épargne. Les collaborateurs ont alors la possibilité d'épargner leurs primes d'intéressement et de participation pour financer un projet à moyen ou long terme ou d'en demander le paiement immédiat.

En 2020, les fonds des plans d'épargne ont été retravaillés et les collaborateurs du Groupe ont reçu un livret expliquant de façon pédagogique les dispositifs de rémunération collective et les possibilités de placement.

### L'actionnariat salarié : Nobélia et Nobilise

Construire un projet d'entreprise, collectif et partagé, c'est aussi permettre aux professionnels d'investir durablement dans le Groupe et les accompagner financièrement dans cette démarche. Les dirigeants de LNA Santé ont ainsi souhaité favoriser et développer l'actionnariat salarié.

Le fonds de placement Nobélia permet ainsi à chacun de se constituer une épargne salariale en investissant dans les titres de l'entreprise. En 2020, un dispositif d'abondement a été créé afin d'encourager ces initiatives.

À côté du fonds de placement Nobélia, ouvert à tous les salariés du Groupe en France, le véhicule entrepreneurial nommé Nobilise

a été créé en 2011. Il s'agit d'une 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 2020, Nobilise réunit environ 100 managers aux côtés des dirigeants mandataires sociaux dans un schéma de gouvernance participatif.

Les différents accords encadrant le dispositif d'intéressement couvrent ainsi 96 % des effectifs du Groupe. Ainsi, en 2020, les fonds d'entreprise représentaient 43 % des placements.

En 2021, LNA Santé ambitionne d'élargir l'actionnariat salarié, une démarche qui fait sens avec la dynamique entrepreneuriale et les valeurs d'engagement et d'esprit d'initiative au cœur de la culture d'entreprise.

### **3.3.2.2. UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL BIENVEILLANT – (ENJEUX #3)**

#### Une attention particulière à la santé psychologique des équipes

En tant qu'acteur global de santé, le Groupe souhaite accorder une attention particulière à la santé du personnel. L'année 2020 aura été une année éprouvante durant laquelle il fut plus important que jamais d'accompagner les équipes pour prendre soin d'elles. Le Groupe s'est donc attaché à prendre tout particulièrement soin de la santé psychologique des équipes mises à rude épreuve.

Pour cela de nouveaux outils spécifiques et en lien avec la situation, ont été ajoutés au dispositif de soutien aux équipes, notamment :

- ◆ développement de **groupes de parole** sous forme de réunions animées par des psychologues de LNA Santé ou, *via* un thérapeute extérieur. L'objectif est de permettre aux professionnels de partager leur vécu, leurs émotions et de pouvoir avancer ensemble ;
- ◆ organisation d'**ateliers « RÉSILIENCE »** animés par un professionnel de l'établissement à l'aide d'un kit d'auto-animation spécialement conçu dans le cadre de la démarche « Bientraitance » expliquée dans le pilier 1 – *Bientraitance et Qualité des soins*. Il s'agit pour les participants avant tout de passer un moment convivial, un moment où ils prennent le temps de partager avec leurs collègues sur ce qu'ils ont vécu et ce qu'ils retiennent pour demain.

Ces ateliers se déroulent en deux temps :

- ◆ visionnage du documentaire « Première ligne », réalisé par Bertrand Haggenmüller au sein de 3 établissements LNA Santé qui met en avant des témoignages et des scènes de vie,
- ◆ animation d'un temps d'échange sur le vécu pendant la crise et un temps renforcé sur ce que le collectif souhaite garder de positif pour demain. Une vingtaine d'établissements ont suivi un atelier ou plus.
- ◆ développement et déploiement du **questionnaire anonyme « Comment allez-vous ? »** adressé à tous avec une très forte participation ainsi que d'un mini-site internet permettant de réunir en un seul et même espace, de nombreux outils et supports de communication, sensibilisation et aide à la prise de recul.

## 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	2020	2019
Équivalents en journées calendaires	12 072	11 982
Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt et des maladies professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secteur Médico-Social : 57,5 pour un million d'heures travaillées</li> <li>• Secteur Sanitaire : 36,81 pour un million d'heures travaillées</li> <li>• Groupe : 39,67 pour un million d'heures travaillées</li> </ul>	48,86 pour un million d'heures travaillées
Taux de gravité	1,12 jour d'arrêts pour 1 000 heures travaillées	1,23 jour d'arrêts pour 1 000 heures travaillées

Concernant le taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt et des maladies professionnelles, l'objectif pour l'année 2020 était :

1. pour le secteur Médico-Social : inférieur ou égal à 50 ;
2. pour le secteur Sanitaire : inférieur ou égal à 30.

Le Groupe entend poursuivre ses efforts de protection physique et psychologique des professionnels dans leurs activités de « Soigner et Prendre soin ». La démarche de LNA Santé est pilotée par une référente risques professionnels et portée par un encadrement pluridisciplinaire (DG, DRH, DQGR, DPMS, 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.

L'enjeu majeur concernant les risques professionnels en 2020 aura été de **protéger les équipes du virus en les sensibilisant sur les gestes barrières** via de nombreux outils de communication (infographies, vidéos, e-learning...)

Le Groupe aura dans le même temps poursuivi la **structuration de la démarche de prévention des risques professionnels** au sein des établissements (outils, rituels, acteurs) pour amorcer un déploiement au cours de l'année 2021.

## Un Groupe engagé en faveur de la qualité de vie au travail

La mission de LNA Santé « Soigner et Prendre soin » et la culture de la bienveillance 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.

### Un accord QVT phare et structurant

Le 28 février 2020, un accord en faveur de la Qualité de Vie au Travail (QVT) et de la diversité a été signé pour la période 2020-2022.

Cet accord co-construit et négocié au niveau du Groupe avec les Organisations Syndicales de LNA Santé, vient doter la majorité des structures d'un cadre commun et ambitieux pour répondre au premier axe du projet stratégique de LNA Santé à horizon 2022 : « Donner envie aux professionnels », et en amorcer la deuxième partie. Cette feuille de route 2020-2022 est également une étape supplémentaire dans la démarche de Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) portée par LNA Santé.

Durant cette année marquée par la crise sanitaire, ce cadre structurant a confirmé la robustesse de la démarche et a déjà permis la concrétisation de plusieurs actions.

Sur la base d'engagements cohérents avec les valeurs et principes de management de LNA Santé, l'accord vise à **doter les structures et les équipes de nouveaux outils pour progresser sur de nombreux enjeux** : prévention des risques professionnels, attractivité métier, handicap, mobilité, organisation du travail, accompagnement social des équipes...

Concrètement, il ouvre de **nouveaux droits pour les équipes**, prévoit des **expérimentations innovantes** et permet à chaque établissement de **s'approprier les actions progressivement** en fonction de ses spécificités et priorités.



### Les 6 enjeux clés de l'accord QVT

Six enjeux ont été identifiés comme étant structurants pour améliorer la qualité de vie au travail et valoriser la diversité des professionnels au sein du Groupe :

#### 1. Protéger la santé et cultiver la relation

Prendre soin de la santé physique et mentale des professionnels que ce soit *via* la prévention des risques professionnels, *via* l'accompagnement des situations de handicap mais aussi en cultivant la bienveillance et la bienveillance ;

#### 2. Être une entreprise ouverte, attractive et plurielle

Favoriser et valoriser la diversité, améliorer l'attractivité des établissements en conduisant des actions concrètes notamment en direction des écoles et des personnes en situation de handicap ;

#### 3. Valoriser le métier, les talents et l'implication

Travailler sur l'image dégradée des métiers, ou du secteur, permettre aux professionnels de se ressourcer et de participer à/bénéficier de la dynamique de l'entreprise. Reconnaître la compétence relationnelle ;

#### 4. Développer les synergies inter-établissements

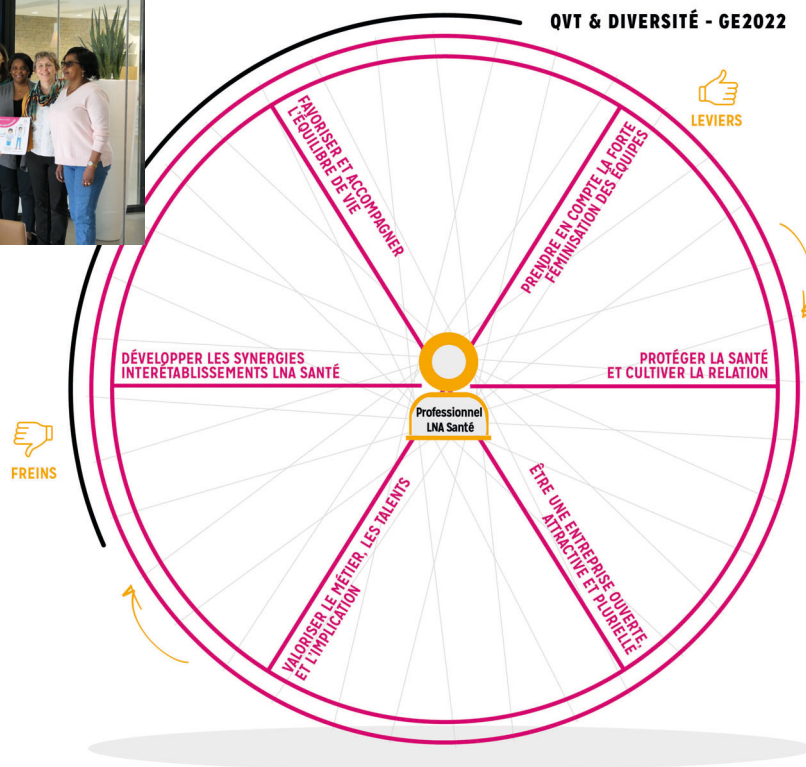
Faciliter, encourager et mieux accompagner la mobilité au sein du Groupe – favoriser le dialogue et le partage des pratiques entre les professionnels du Groupe ;

#### 5. Favoriser et accompagner l'équilibre de vie

Faciliter le quotidien des professionnels en agissant avec eux sur l'organisation de leur travail. Les accompagner dans les difficultés sociales ou liées aux parcours de vie ;

#### 6. Prendre en compte la forte féminisation des équipes

Prendre en compte des difficultés auxquelles peuvent être exposées nos salariées, dans une organisation du travail plus fortement contrainte.



### Des actions marquantes en 2020

D'autre part, comme mentionné plus haut, la situation unique rencontrée en 2020 a incité le Groupe à mettre en œuvre de nouvelles formes d'accompagnement des équipes avec le soutien de coachs et axées sur la résilience des équipes.



### La démarche handicap LNA Santé

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.

#### Une convention en partenariat avec l'AGEFIPH

En 2020, LNA Santé a signé une convention de partenariat avec l'AGEFIPH (Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion professionnelle des Personnes Handicapées). Cet engagement marque une étape importante pour le développement de la politique sociale et de la démarche RSE du Groupe LNA Santé.

Les contours de cette convention de partenariat ont pour objectif de **promouvoir, développer et faciliter l'accès en et dans l'emploi des personnes en situation de handicap**.

Parmi les enjeux prioritaires de la convention :

- ◆ faire évoluer les regards de chacun sur le handicap grâce à la formation, la sensibilisation et la communication (dont la promotion même de la démarche en interne et en externe) ;
- ◆ renforcer l'accueil de travailleurs handicapés sur les différents métiers du Groupe (soignants mais aussi hôtellerie, restauration et les métiers administratifs) par le biais du recrutement (dont l'alternance), et d'actions favorisant l'intégration ;

- ◆ préserver la santé des professionnels ayant des difficultés à occuper leur poste, par le maintien dans l'emploi ou l'accompagnement au retour à l'emploi.

C'est au terme d'un travail approfondi mené pendant plusieurs mois (diagnostic action de l'AGEFIPH au sein des établissements, partage des enjeux et objectifs propres aux secteurs Sanitaire et Médico-Social) que se concrétise ce nouveau partenariat.

Aux côtés de l'AGEFIPH, LNA Santé bénéficiera d'un soutien expert, de nouveaux outils et d'un cadre structuré pour asseoir une politique handicap durable, ambitieuse et efficiente.

#### Pour aller plus loin, tisser des liens avec des initiatives/acteurs locaux et nationaux

Les établissements du Groupe s'impliqueront aussi davantage dans les initiatives nationales et locales telles que la Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes Handicapées (SEEPH) ou le Duoday, une journée d'immersion en entreprise pour des personnes en situation de handicap, qui a déjà permis la création de plusieurs binômes avec des retours très positifs des équipes impliquées.

D'autre part, le Groupe a développé des partenariats avec différents acteurs (Cap Emploi, écoles, secteur protégé et adapté) pour diversifier les canaux de recrutement ainsi que les profils des candidats.

#### Au-delà de la qualité de vie au travail, un écho avec la prévention des risques professionnels

Enfin nous notons que les engagements pris par le Groupe font particulièrement écho à la démarche de prévention des risques professionnels. Mieux anticiper et mieux accompagner les difficultés à exercer son métier est un enjeu fort dans un secteur d'activité très exposé aux risques.

### Objectifs 2020 et indicateurs de suivi

Objectif	Indicateur de suivi	2020*	2019	2018
Restructurer la méthodologie et établir une feuille de route pour 3 ans	Taux d'emploi handicap	4,3 %	5,6 %	5,9 %
Aller plus loin dans l'accompagnement en cas d'arrêt de travail	Nombre de reconnaissances RQTH (travailleurs handicapés)	303	248	225

\* Les modalités de calcul ont été modifiées par le gouvernement afin de favoriser davantage l'emploi direct de travailleurs handicapés.

### Résultats

L'objectif mis en place pour l'année 2020, était de **restructurer la méthodologie** (indicateurs de suivi, méthode de calcul...), et de **renforcer le pilotage de la démarche** par l'établissement d'une feuille de route sur 3 ans incluant des actions détaillées par trimestre.

Cependant, la situation sanitaire de l'année 2020 a empêché les équipes de progresser significativement sur cet objectif.

Malgré tout, quelques actions ponctuelles ont été mises en place, dont une **campagne de sensibilisation en fin d'année sur la reconnaissance**. Des affiches ont été créées et mises en place pour communiquer sur les avantages et nouveaux droits qu'apporte l'accord (ex : droit à une journée d'absence rémunérée par an pour accompagner son enfant en situation de handicap lors de visite médicale..).

## Prochaines étapes

Les prochaines étapes consistent au **déploiement de la démarche et au renforcement de sa visibilité** auprès des équipes et partenaires du Groupe. La priorité sera donnée à la sensibilisation.

D'autre part, un test d'une cellule groupe de « Maintien dans l'emploi » va être mené, afin de pouvoir :

- ◆ identifier les leviers de retour/maintien à l'emploi en interne ;
- ◆ déterminer les acteurs locaux (écoles, Cap Emploi...) pour faire connaître la démarche et élargir les canaux de recrutement du Groupe ;
- ◆ continuer l'accompagnement au retour à l'emploi avec les prestataires externes ;
- ◆ poursuivre les actions de sensibilisation auprès d'acteurs clés de la démarche au sein du siège et en établissement.

## Une culture de l'ouverture et la diversité

La force des équipes chez LNA Santé, c'est aussi 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.

### Favoriser la diversité générationnelle

Le Groupe a choisi de développer des initiatives spécifiques pour favoriser l'attractivité auprès des étudiants et stimuler la diversité générationnelle au sein des établissements LNA Santé :

- ◆ promotion de l'emploi, et notamment des jeunes dans le Groupe par **la campagne « Pourquoi pas vous ? »** ;
- ◆ développement des **relations avec les écoles à proximité des établissements** pour échanger autour des métiers du Groupe. Les relations avec les écoles sont également un enjeu important pour l'ancrage du Groupe (cf. Pilier 3 Dynamiques territoriales) ;
- ◆ favoriser l'accès à l'emploi grâce à la **promotion de l'alternance et de l'apprentissage**, qui sont deux leviers importants notamment dans le contexte actuel.

### L'équilibre dans la représentation hommes, 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.

3



## FOCUS - L'index « Égalité Professionnelle » : un engagement du Groupe LNA Santé

Dans le cadre de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel (5 septembre 2018), un index a été défini afin de mesurer l'avancée des entreprises en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Il se base sur cinq indicateurs :

- ◆ l'écart de rémunération femmes-hommes ;
- ◆ l'écart de répartition des augmentations individuelles ;
- ◆ l'écart de répartition des promotions ;
- ◆ le nombre de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité ;
- ◆ le nombre de personnes du sexe sous-représenté parmi les 10 plus hautes rémunérations.

Cet index se concentre donc principalement sur les rémunérations et évolutions de carrière, avec l'obligation d'obtenir un résultat d'au minimum 75/100.

LNA Santé obtient pour l'ensemble du Groupe au titre de l'année 2020, une note de 86 sur 100.

Ces résultats encourageants sont le reflet d'une politique RH volontariste en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et hommes, illustrée par un certain nombre d'engagements dans l'accord Groupe sur la Qualité de Vie au Travail et la Diversité.

Les engagements du Groupe visent donc à conserver un bon niveau sur l'index (vigilance au moment des augmentations), rééquilibrer la représentation femmes/hommes sur les différents métiers (ex : communication poster journal sur les métiers) et favoriser une représentation équilibrée dans les postes de direction.

### 3.3.2.3. L'IMPLICATION ET 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.

#### Le management visuel

##### Action prioritaire

##### Déploiement du management visuel

« Être plus agile », c'est l'un des six axes du projet « Grandir ensemble » 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 RH 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 :

1. respecter ;
2. donner du sens ;
3. jouer collectif ;
4. entreprendre ;
5. manager dans la durée.

#### Objectif 2020 et indicateur de suivi

Objectif	Indicateur de suivi	2020	2019	2018
Déploiement progressif du management visuel	% établissements ayant déployé le management visuel	44 %	42 %	25 %

Pour l'année 2020, l'objectif était d'atteindre un taux de 100 % d'établissements ayant déployé le management visuel. Alors que le déploiement du programme de formation habituel au management visuel (MV) a été freiné, son utilisation au quotidien s'est accrue par la nécessité de la crise sanitaire.

## Résultats

Le Management Visuel (ou MV) a été utilisé de manière à soutenir et faciliter des procédures appelées « Rituel de Gestion de Crise ».

Ces dernières ont été développées et déployées pour favoriser la circulation d'information ascendante, descendante et transversale, en période de crise. Un coach a travaillé en interne avec les équipes pour améliorer la méthodologie de ces « rituels » afin de les rendre les plus efficaces possible.

## Prochaines étapes

En 2021, 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, soit :

- ◆ s'assurer de la cohérence entre les valeurs du Groupe et les comportements sur le terrain ;
- ◆ appréhender les attentes de la ligne managériale ;
- ◆ renforcer l'alignement entre culture d'entreprise et le rôle des managers ;
- ◆ poursuivre le développement et déploiement de « l'Académie des managers LNA Santé ».

## 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 une centaine de 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.

## L'académie des managers

2020 aura été l'année du **lancement du groupe pilote de « l'Académie des managers LNA Santé »**. Il s'agit d'un parcours destiné aux directions d'établissement et de services du siège, dont l'objectif est de partager son vécu, s'enrichir des expériences des autres et enfin apprendre sur soi ou de nouveaux outils/méthodes.

Plus concrètement, plusieurs dimensions sont abordées à l'occasion des rencontres qui jalonnent le parcours : développement personnel, posture managériale et ouverture vers le monde. En effet, la particularité de ce dispositif est la co-construction du parcours lors de la première rencontre (séminaire de lancement). D'autres groupes démarreront leurs parcours dès 2021.

## Les Journées Métiers

Les Journées Métiers sont organisées pour permettre aux professionnels de sortir de leur cadre de travail habituel, de rencontrer leurs collègues d'autres établissements et de partager autour de thématiques communes. Chacun peut ainsi **prendre du recul sur ses pratiques** et bénéficier de temps d'échanges. Ces journées sont également des leviers précieux pour **renforcer la motivation**.

Organisés tout au long de l'année, ces temps forts dédiés aux professionnels sont de plus en plus nombreux et les thématiques continuent de s'élargir.

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 physique.

33 journées métiers étaient planifiées pour l'année 2020 soit 1 200 collaborateurs concernés. Les restrictions de déplacements et mesures de confinement ont changé la donne mais il était essentiel de conserver autant que possible ces rendez-vous, marque de fabrique de LNA Santé.

Malgré la crise sanitaire, 11 journées métiers ont été organisées dont 5 en présentiel avec un protocole sanitaire strict et 6 à distance dans une version 2.0

À chaque fois, les participants ont pu :

- ◆ partager autour du projet Grandir Ensemble 2022 : point d'étape, priorités, perspectives ;
- ◆ se ressourcer dans le cadre de l'atelier « Rebondir ensemble » : un format pour permettre de mettre des mots sur ce vécu, le figer et le rendre source d'expérience pour repartir avec un esprit de cohésion ;
- ◆ travailler autour de contenus spécifiques liés à leur métier.

Plus de 390 salariés ont ainsi pu participer à une journée métier en présentiel ou à distance.

## La formation LNA

Au sein du Groupe, le nombre moyen d'heures de formation par salarié formé s'élève à 28 heures en 2020 contre 25 heures en 2019.

	2020	2019	2018
Heures de formation	36 777	48 295	48 983

En 2020, les circonstances n'ont pas permis aux équipes de consacrer autant de temps à la formation. Néanmoins, l'école « LNA Formation » a adapté son offre pour aller plus loin, mais aussi pour soutenir les équipes face à la situation de crise sanitaire. Elle propose :

- ◆ des accompagnements de type **coaching** (à destination des directions d'établissements et managers) pour prendre de la hauteur, se questionner dans le contexte de crise. Cinq thématiques différentes étaient proposées :
  - ◆ parenthèse Philo – questionner le sens et prendre de la hauteur,
  - ◆ aide à la prise de recul pour gérer la charge mentale sur la durée,
  - ◆ accompagnement/soutien du manager face aux situations de tension, de conflit,
  - ◆ améliorer votre brief d'équipe quotidien en temps de crise,
  - ◆ intégrer les enjeux relationnels de votre équipe.

Au total 45 participants ont assisté à ces ateliers toutes thématiques confondues.

**Charlotte Laigo Mouiche**, coach et formatrice (**Baobab Factory**), accompagne les participants dans leur posture managériale : « *En ces temps de crise et d'incertitude, les directions d'établissements sont en première ligne avec leurs équipes. Il est important qu'elles puissent avoir un temps de recul pour se poser et réfléchir. Elles ont aussi besoin d'une oreille neutre et bienveillante pour les ré-assurer sur leurs décisions managériales et les aider à prendre un peu de hauteur dans des journées très cadencées.* » ;

- ◆ des **rencontres philosophiques** pour initier le dialogue, l'échange et le questionnement.

**Bernard Benattar**, psychologue et philosophe du travail (IEPP) propose une parenthèse philo pour questionner le sens et prendre de la hauteur : « *Ces rendez-vous sont avant tout*

*des temps de dialogue. Ma propre curiosité vient nourrir la réflexion. Elle permet de requestionner la situation actuelle et les paradoxes vécus. C'est aussi l'occasion d'aborder l'éthique, les questions auxquelles les lois et protocoles ne répondent pas.* » ;

- ◆ de **nouveaux modules** adaptés aux besoins actuels, notamment autour de la relation avec les familles dans un contexte médico-social :
  - ◆ gérer la crise dans les relations avec les familles (distanciel),
  - ◆ consolider un lien durable avec les familles pour un vivre-ensemble apaisé (présentiel),
  - ◆ la pause philosophique de sortie de crise (distanciel) ;
- ◆ des formats **à distance** et de nouvelles capsules **E. Learning** (désormais consultables également sur smartphone) :
  - ◆ « Les gestes barrières en formation »,
  - ◆ « L'équilibre alimentaire »,
  - ◆ « Sensibilisation coronavirus COVID-19 »,
  - ◆ « Comment réaliser le nettoyage d'une chambre ? »,
  - ◆ « La bientraitance, une éthique partagée »,
  - ◆ « Travailler chez LNA – Intégration et mobilité en EHPAD et maison de repos ».

D'autre part de très nombreux supports (infographie, vidéos, capsules...) de sensibilisation ont été mis à disposition sur des thématiques liées à la crise (gestes barrières...) en lien avec la démarche de prévention des risques professionnels.

En 2021, l'école « LNA Formation » s'attachera à :

- ◆ poursuivre le déploiement des nombreuses actions initiées et en particulier l'accord en faveur de la Qualité de Vie au Travail et de la Diversité ;
- ◆ intensifier les efforts pour répondre à la priorité n° 2 fixée pour 2021 dans le cadre du projet « Grandir ensemble » à savoir « consolider le modèle managérial LNA ».



## 3.4. PILIER 3 – DYNAMIQUES TERRITORIALES

Participer aux dynamiques territoriales, c'est d'abord envisager les établissements LNA Santé comme faisant partie d'un écosystème d'acteurs locaux. Les établissements sont en prise directe avec l'environnement social et économique des villes dans lesquelles ils sont implantés. Ces maillages d'acteurs économiques, politiques, de santé mais également de la société civile se sont fortifiés pendant la crise grâce à la solidarité et aux multiples gestes de soutien envers les professionnels et les résidents/patients.

### 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 80 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.

Notons qu'en 2020, la crise sanitaire aura renforcé la collaboration avec l'ensemble des parties prenantes et notamment avec les acteurs des filières de soin du fait de la nécessité d'inventer rapidement de nouvelles pratiques pour s'adapter aux circonstances.

#### 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. Cependant la crise sanitaire a freiné nombre de ces initiatives, en a modifié parfois la tournure et a révélé de nouvelles solidarités.

3

#### Objectifs et indicateurs de suivi pour l'axe 1 - Associations, écoles et secteur protégé :

Objectif	Indicateur de suivi	2020	2019	2018
S'assurer que chaque établissement ait une action d'ancrage territorial	% Établissement ayant poursuivi une action envers une association	Non disponible	52 %	

## Résultats

### La solidarité des tissus associatifs locaux

Alors que de nombreuses initiatives ont émergé ces dernières années entre les établissements LNA Santé et le tissu associatif, la plupart n'ont pas pu se poursuivre en 2020. Cependant les élans de solidarité des associations locales envers les établissements du Groupe ont prouvé que **l'ancrage territorial avec le tissu associatif était solide et pérenne**. En voici deux exemples :

- ◆ la Fondation Alzheimer dont LNA Santé est un mécène, a lancé l'initiative SOS EHPAD :

Née pendant la crise sanitaire liée à la COVID-19, l'initiative SOS EHPAD est devenue une association à part entière en 2021, parrainée par la Fondation Recherche Alzheimer.

Cette association d'intérêt général poursuit son soutien aux établissements accueillant des résidents âgés, EHPAD et autres structures accueillant les seniors dépendants en collectant des dons à destination des EHPAD (aide d'urgence pour les besoins impérieux en période de crise sanitaire) mais également en proposant des solutions pragmatiques à plus long terme (télémédecine, domotique, robotique, moyens de communication digitaux) ; en formant de nouveaux salariés pour répondre aux besoins de personnel qualifié dans un contexte à la fois de spécialisation accrue des responsabilités et des soins ; en finançant des activités qui visent à lutter contre l'isolement et à renforcer une vie sociale améliorée (gymnastique adaptée, atelier mémoire, musique, chant, massage, atelier créatif, animations permettant l'implication des familles, ...).

Des établissements LNA Santé ont collecté des dons à travers des familles et partenaires et reçu des dons grâce à cette initiative :

- ◆ de nombreux EHPAD ont reçu des colis cadeaux par les voisins, les entreprises du territoire...

### Les liens aux écoles

Les professionnels de chaque établissement s'investissent également **en intervenant dans les écoles pour favoriser la compréhension de leurs métiers et susciter des vocations**. Ce lien aux centres de formation et à leurs étudiants est bien sûr un levier très important dans la dynamique d'attractivité et de recrutement du Groupe.

Alors qu'en 2019, les projections-débats du film *Prendre soin* ont été une excellente opportunité de faire découvrir les métiers et la richesse de la vie au sein des établissements, elles n'ont pu avoir lieu en 2020 du fait des restrictions. D'autres moyens ont alors été mis en place pour permettre aux étudiants de découvrir les métiers et des opportunités ont été créées pour soutenir les professionnels de santé durant la crise.

En effet, l'ancrage avec les écoles a pris une autre tournure pendant la crise sanitaire puisque certains établissements du Groupe, avec l'aide des équipes pédagogiques des écoles, se sont organisés pour accueillir des élèves et leur permettre de contribuer à l'effort collectif pendant la crise. Une **collaboration qui s'est avérée précieuse pour les professionnels de santé et utile pour les élèves** pour se familiariser avec leur futur métier dans une période très particulière.

### Témoignage de deux étudiantes

#### Valentine

« Je voulais prêter main-forte pendant cette crise sanitaire. Dans le cadre de mon stage, je contribue à maintenir les liens avec les familles. Je fais des activités stimulatrices en chambre comme de la lecture, du dessin, du réveil musculaire... Ma présence est aussi un moyen de faire sourire, rire, divertir et donner du réconfort aux résidents. »

#### Romane

« J'ai décidé de faire ce stage car je voulais aider. Cela m'a aussi permis de découvrir le monde de la gériatrie. À la Résidence Harmonie, je discute avec les résidents, je fais des jeux cognitifs, un peu de marche ainsi que de la relaxation. Il y a une très bonne ambiance ainsi qu'une bonne complicité avec les résidents. »

Une campagne de promotion de l'emploi, **#Pourquoi-pas-vous ? #Rejoignez-nous !**, a été lancée pour favoriser l'accès à l'emploi des jeunes dans le Groupe. Au cours de l'année 2020, dans le cadre de cette campagne de communication, LNA Santé a diffusé des messages forts en direction des étudiants via les réseaux sociaux.



Le Groupe a également outillé ses structures de nouveaux supports pour aller à la rencontre des centres de formation et développer le recours aux contrats de professionnalisation comme à l'apprentissage, en particulier sur les métiers du soin, particulièrement en tension.

Cet objectif sera également au cœur des priorités 2021 avec la volonté d'être identifié comme entreprise d'accueil d'alternants et de nouer des partenariats durables entre les écoles et les structures LNA Santé.

### Partenariat avec l'ESSEC :

À l'automne 2020, malgré le contexte sanitaire, deux établissements du Groupe ont répondu présents dans le cadre du partenariat initié avec l'école de commerce ESSEC il y a maintenant 4 ans.

Mélanie et Apolline ont ainsi pu effectuer leur stage terrain et découvrir les métiers en EHPAD, respectivement au sein de la Résidence Marconi et de la Villa d'Épidaure de Garches.

Elles ont pu constater la grande diversité des métiers et « découvrir le fonctionnement particulier en temps de crise. C'était important pour moi de pouvoir aider ». Elles ont été marquées par l'ambiance au sein des deux établissements : « Il y a beaucoup de relations entre les services, les équipes sont très soudées ».

Pour ces équipes aussi, le bilan est positif : « On est fiers que l'image de nos métiers soit positive auprès de ces étudiants. Malgré le contexte, on a pu s'adapter pour l'accueillir dans de bonnes conditions, même si elle n'aura pas vu le fonctionnement « classique » de l'établissement hors période de crise. »

Plus largement, le développement du lien aux écoles passe aussi par :

- ♦ une communication renforcée sur les métiers et sur la capacité des établissements à accueillir des étudiants ;
- ♦ la transmission du métier aux plus jeunes ou aux professionnels en reconversion ;
- ♦ la promotion de l'alternance qui connaît une dynamique très importante dans le secteur de la santé.

### 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 sont **force de proposition en répondant aux appels à projet (AAP)/appels à candidatures (AAC)/appels à manifestation d'intérêt (AMI) 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**.

De façon générale, les appels à projets déposés fin 2019 n'ont pas trouvé de réponse en 2020 puisque les financements prévus ont été reversés pour couvrir les surcoûts des établissements pendant la crise.

Cependant, là aussi, la liaison avec les autorités de tarification a pris une nouvelle forme en 2020 puisque **les relations et la communication se sont intensifiées d'un point de vue opérationnel afin de faire face aux aléas de la crise sanitaire**. Le Groupe a également accru ses échanges avec le Ministère de la Santé et l'Élysée afin de faire remonter des informations du terrain, des problématiques et défendre des décisions telle que le cumul des primes exceptionnelles COVID pour les professionnels de santé.

## Objectifs et indicateurs de suivi pour l'axe 2 – Autorités de tarification

Objectif	Indicateur de suivi	2020	2019
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Répertoire l'ensemble des actions existantes dans les établissements</li> <li>♦ S'assurer que chaque établissement ait une action d'ancrage territorial</li> </ul>	Nombre de dossiers déposés	31	45
	Nombre de dossiers gagnés	17	20

### Résultats

En 2020, les établissements LNA Santé ont déposé 31 dossiers dont 8 sont en attente de réponse et 17 ont été remportés. Il est à noter qu'avec la crise sanitaire peu d'appels à projet ont été publiés par les autorités. L'essentiel des candidatures des établissements a été soumis en début d'année 2020. Certaines autorités ont suspendu l'instruction des dossiers pendant la crise sanitaire mais se sont engagées à les reprendre quand le contexte sera jugé plus favorable.

Les thématiques phares en 2020 restent les « IDE de nuit en EHPAD » et « EHPAD Ressources ». Une dizaine de candidatures ont été déposées par les établissements sur ces thèmes. La thématique des IDE de nuit en EHPAD est cependant en recul car l'essentiel des établissements est maintenant couvert par un dispositif.

Les projets 2020 se sont distingués par la qualité partenariale des candidatures. Les établissements ont ainsi été porteurs de projets de territoires. Plusieurs candidatures ont également été

présentées sur des thématiques « qualité de vie au travail ». Ces projets ont concerné des investissements en matériels, des formations, ou des projets d'amélioration des conditions de travail.

Il est à noter que les établissements ont également été associés à de nombreuses candidatures en qualité de partenaires pour des projets soumis par d'autres établissements.

### 3.4.1.3. UN ANCRAGE AVEC LES DIFFÉRENTS ACTEURS DES FILIÈRES DE SOIN

En 2020, le Groupe a renforcé ses collaborations avec les acteurs de soins, professionnels libéraux et HAD notamment, afin d'exercer au mieux sa mission de santé pendant la crise sanitaire. Bien avant celle-ci, les EHPAD du Groupe travaillaient déjà dans un esprit de partenariat avec les acteurs des secteurs Sanitaire et Médico-Social 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.



## FOCUS - Le premier eCentre de prévention santé a ouvert ses portes, à Strasbourg, le 16 novembre 2020.

Dénommé Institut de Prévention Santé Diabète Est (IPSDE), il est le fruit d'un partenariat entre LNA Santé et le Centre européen d'étude du Diabète (CeeD). Ce nouvel établissement témoigne de la volonté commune des deux partenaires de concevoir des solutions innovantes permettant de relever des défis de santé majeurs.

En effet, installé dans des locaux neufs de 700 m<sup>2</sup>, à Strasbourg, l'IPSDE est dédié à l'accompagnement et au suivi, en ambulatoire, de patients atteints de maladies chroniques, en particulier de diabète ou maladies métaboliques, ou à risque de l'être (prévention). Il s'appuie sur l'innovation, tant au niveau des traitements et des soins proposés qu'en termes d'usages d'outils numériques, permettant ainsi la mise en œuvre de parcours de soins innovants.

Comme l'explique le Professeur Michel Pinget, président du CeeD : « *Comme pour tout malade chronique, l'accompagnement du patient diabétique ne peut se limiter seulement à des consultations médicales certes indispensables mais espacées. Lorsque la maladie est chronique, le suivi doit être continu. Les nouveaux outils de télémédecine et tout particulièrement, le télé-suivi sont des dispositifs clés en la matière. Cette continuité de l'accompagnement renforce l'autonomie attendue des patients et, bien sûr, la prévention des complications du diabète.* »

Danièle Azoulay, Directrice d'Exploitation LNA Santé, précise : « *LNA Santé, assure toute la modélisation du dispositif aussi bien en termes juridiques, financiers qu'organisationnels. En effet, dans ce type de structure innovante et partenariale, tout est à inventer et notre Groupe dispose d'une véritable expérience dans ce type de montage. Le financement « au parcours » est particulièrement précurseur.* »

Riches de perspectives prometteuses, ce modèle novateur sera suivi de près et pourrait être amené à se développer à l'avenir.

### Objectifs et indicateurs de suivi pour l'axe 3 - Acteurs des filières de soin :

Objectifs	Indicateur de suivi	2020	2019
• Répertoire l'ensemble des actions existantes dans les établissements	Nombre de dossiers IDE de nuit déposés	4	11
• S'assurer que chaque établissement ait une action d'ancrage territorial	Nombre de dossiers « EHPAD Ressources »	5	7

### Résultats

#### Une baisse des dossiers déposés pour les appels à projets

En 2020, seuls 4 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,

#### Une collaboration accrue entre acteurs de soin

Les différents acteurs de soin ont dû collaborer presque quotidiennement pour faire face à la crise sanitaire. Grâce

à un réseau de spécialistes mis en place de longue date et à des équipements en télémédecine, tout a été fait pour éviter les déplacements inutiles et mobiliser rapidement les soins nécessaires afin d'éviter les hospitalisations évitables, sources de perturbations pour les personnes âgées.

**Le développement de la télémédecine** a été un atout pour assurer la présence territoriale et créer de la proximité avec les patients et résidents.

**Les plateformes d'accompagnement et de répit** ont également prouvé leur efficacité (cf. Plateforme d'accompagnement et de répit décrite au sein du 3.2.1.2 le portrait des aidants d'aujourd'hui).

#### L'organisation de la filière COVID-19

De nombreuses initiatives qui bousculent les schémas classiques de fonctionnement entre les acteurs des filières de soin ont vu le jour en 2020. Les établissements du Groupe ont participé activement à l'effort national afin de permettre de prendre en charge des malades de la COVID-19 tout en poursuivant les soins aux patients et résidents du Groupe.

Les SSR et les HAD ont joué un rôle clé au sein de la filière COVID-19, les exemples d'adaptation sont nombreux :

- ◆ en SSR, la rééducation post-opératoire se trouvant contrainte ou empêchée au sein de l'établissement, un processus de rééducation à distance a été développé ;
- ◆ l'institut médicalisé de Mar Vivo, un établissement de soins de suite et de réadaptation spécialisé en gériatrie, a soutenu l'hôpital Clémenceau en accueillant des patients atteints de la COVID-19. Habituellement, cet établissement accueille des patients qui sortent d'hospitalisation. L'établissement a donc chamboulé tout son fonctionnement interne pour créer un service dédié, avec du personnel volontaire ;
- ◆ l'activité d'HAD a connu une très forte croissance, notamment liée aux prises en charges de patients atteints de la COVID-19 en EHPAD ou à domicile pour éviter ou raccourcir des hospitalisations.

### Des synergies inter-établissements

2020 aura aussi été une année de collaboration très intense entre les établissements du Groupe, prouvant que c'est dans les épreuves que la force du collectif se déploie. Les collaborations spontanées et les marques de soutien furent très nombreuses. Certains professionnels ont quitté leur établissement pour aller prêter main-forte à leurs collègues en difficultés. Le Groupe également a mis en place des dispositifs pour faciliter les échanges transversaux sans oublier les nombreux messages de soutien entre équipes.

### Le soutien des partenaires du Groupe

Notons que 2020 aura également été propice au renforcement des relations avec les partenaires du Groupe et notamment les fournisseurs qui ont joué un rôle clé pour le bon fonctionnement des établissements. Ils se sont montrés impliqués et inventifs pour trouver des solutions aux multiples problèmes rencontrés.

## 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'activités et tous les territoires.

Cependant en 2020, le contexte sanitaire global lié à la COVID-19, aura obligé les professionnels de santé et l'ensemble du tissu

économique à s'adapter pour faire face et limiter les risques sanitaires. Avec comme objectif et priorité la santé des résidents et patients comme du personnel, de nouvelles mesures ont été mises en place dans les établissements du Groupe LNA Santé : confinement, limitation de l'accès aux établissements, protocoles sanitaires renforcés.. Cela aura demandé aux équipes de mettre en place une nouvelle organisation, rapidement et efficacement, laissant moins de temps et de ressources disponibles pour faire avancer significativement les enjeux dans ce pilier.

### 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* est apparu 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.

#### 3.5.1.1 L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

La réduction de la consommation d'énergie passe par deux moyens complémentaires.

##### 1. L'efficacité énergétique des équipements

C'est grâce à des équipements peu coûteux en énergie et un système de relevé précis qu'il est possible d'obtenir un pilotage affiné et efficace de la consommation. Dans un premier temps, la priorité de LNA Santé reste de se concentrer sur les systèmes et les équipements afin qu'ils soient les plus performants possible. Cependant, la forte limitation d'accès aux établissements pour

les prestataires en 2020, aura eu un impact important sur les audits des installations ainsi que la mise en place des sondes et compteurs.

##### 2. Une juste utilisation de ces équipements

La réduction de la consommation passe également par la conduite du changement en travaillant sur les comportements. En 2020, du fait de la crise sanitaire, certaines des activités du Groupe ont été réduites. Ainsi mécaniquement, les établissements ont connu une baisse des consommations énergétiques.



## Objectifs et indicateurs de suivi

Objectif	Indicateur de suivi	2020	2019
Énergie : Améliorer la performance énergétique des bâtiments et Mise en place de la gouvernance	Consommation d'énergie m <sup>2</sup>	187,00 kWh/m <sup>2</sup>	199,35 kWh/m <sup>2</sup>
	Nombre d'établissements équipés de sous compteurs	50	44

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 et à l'extérieur.

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.

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.

## Résultats

### Les équipements

Près de 90 % des établissements ont été équipés de compteurs et sous-compteurs. De plus, 70 % des établissements sont équipés de sondes. Le reste des établissements sera déployé sur le premier semestre 2021.

### La sensibilisation des équipes et outils de pilotage

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.

De plus, afin de faire bon usage de ces équipements pour mieux maîtriser l'utilisation des ressources, un **mode d'emploi des bâtiments** a été élaboré. Il permet aux équipes d'un établissement neuf, de pouvoir maîtriser au plus juste leur consommation d'énergies.

### Le projet d'amélioration de la performance thermique des bâtiments

En 2020 un projet d'amélioration thermique du parc immobilier a été établi en partenariat avec une société nantaise spécialisée dans l'accompagnement de travaux d'économie d'énergie finançable par le CEE (Certificat d'Économie d'Énergie). L'objectif est d'optimiser la consommation d'énergie. Pour cela, le projet prévoit d'auditer 42 établissements pour identifier les potentiels gains

énergétiques (isolation, équipement de production de chaleur...). L'audit a démarré en 2020 dans certains établissements, et se poursuivra en 2021. Notons que les travaux ont déjà été réalisés dans 6 établissements.

### Le cahier des charges immobilier

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.

Le comité de pilotage du RSE avait défini comme une priorité 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.

En 2020, un plan d'action incluant des pilotes et des délais a été établi avec pour objectif de mettre à jour et enrichir le cahier des charges avec de nouveaux éléments. La mise en place de ce plan d'action a permis le test de nouvelles initiatives dans certains établissements :

- ◆ l'application d'une peinture naturelle écologique aux algues à l'IRCH ;
- ◆ l'application de peinture thermorégulante ;
- ◆ l'application de peintures réfléchissantes sur les toitures-terrasses pour améliorer l'isolation thermique et donc de réduire la consommation d'énergie. Ce type de revêtement limite l'apport de chaleur. L'objectif est d'atteindre un gain de 2 à 3 °C à l'intérieur pendant les phases de fortes chaleurs.

D'autres initiatives sont en cours d'élaboration. Par exemple, pour la réduction de la consommation d'énergie attribuée aux climatisations, la mise en place de VNA (ventilation naturelle asservie) est actuellement testée dans l'extension de l'établissement de Martigues.

Le principe consiste à actionner automatiquement des ouvrants en façade (fenêtres) si la température extérieure est inférieure à la température intérieure, afin de ramener de la fraîcheur et de l'air neuf dans le bâtiment. Associée à l'isolation et à la mise en œuvre de protections solaires (BSO) permettant d'éviter que la chaleur n'entre trop dans le bâtiment, la mise en œuvre de la VNA a pour but de limiter l'usage de la climatisation. Si les résultats sont concluants, le principe de VNA pourrait être imposé dans toutes les constructions.

### Prochaines étapes

Alors que les cinq premières étapes avancent à bon rythme, le dernier point, le plan d'investissements pour améliorer la performance énergétique des bâtiments est déjà activé avec la mise en place du projet d'amélioration thermique du parc immobilier, qui a débuté en 2020 et se poursuivra en 2021.

### 3.5.1.2 RÉDUCTION DU GASPILLAGE ALIMENTAIRE

La réduction du gaspillage alimentaire est un enjeu important pour le Groupe. Ainsi plusieurs initiatives ont été mises en place.

#### Une gestion rationnelle et personnalisée des repas face aux besoins des résidents/patients

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<sup>(1)</sup> 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.

#### Le Programme « Maison Gourmande et Responsable »

Engagé dans une démarche active d'anti-gaspillage alimentaire, le Groupe avait permis en 2019 à 14 établissements d'être accompagnés par le programme « Maison Gourmande et Responsable » lancé par la Fnaqpa et le groupe Adef Résidences.

La démarche « Maison Gourmande et Responsable » a accompagné 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 %.

La démarche a permis une sensibilisation des équipes au gaspillage alimentaire. Par exemple, dans un des établissements participants, le Mas de la Côte Bleue, le poids de déchets par an est passé de 21 à 14 tonnes, tout en diminuant le taux de dénutrition. Certains chefs ont aussi mis en place des mesures comme l'utilisation des aliments restants pour compléter le potage du soir, le menu de substitution du lendemain ou le déjeuner de l'équipe cuisine.

Malheureusement du fait de la situation sanitaire en 2020, les équipes ont été empêchées d'avancer plus loin dans cette démarche d'où la suppression de l'indicateur de suivi « Nombre d'établissements accompagnés par *Maison Gourmande* ». Cependant une formation a été délivrée aux équipes de certains établissements au mois de décembre, l'occasion de présenter des éléments très concrets sur le repas des personnes âgées et les facteurs susceptibles de générer du gaspillage.

#### Prochaines étapes

Le Groupe souhaite continuer de soutenir ces actions. Pour cela, 2 sociétés sont actuellement interrogées pour accompagner les chefs de cuisine référents de façon très spécifique afin de déployer un projet concret et efficace de lutte contre le gaspillage alimentaire. La démarche se compose des 3 étapes suivantes :

1. formation-action au protocole de diagnostic du gaspillage ;

2. application du protocole dans 3 établissements par les chefs référents ;

3. animation au sein de chaque établissement d'une réunion de restitution et de réflexion sur le plan d'action.

### 3.5.1.3 TRI DES DÉCHETS

Les établissements du Groupe LNA Santé passent pour la collecte et le traitement de leurs déchets hors déchets d'activités de soins à risques infectieux (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.

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 7<sup>e</sup> critère – « gestion des déchets ».

Afin d'aller plus loin pour favoriser un meilleur tri des déchets, le Groupe a entrepris en 2019 une cartographie de ses déchets afin de pouvoir développer un plan d'action précis et efficace.

#### Plan d'action

Initialement 9 établissements pilotes avaient été identifiés pour mettre en place un tri des déchets plus poussé. Cependant, du fait du contexte sanitaire en 2020, les audits ont été limités à un seul établissement, le Centre de Réadaptation de L'Estuaire, ainsi qu'au siège du Groupe.

En parallèle, le comité RSE a travaillé sur un plan d'action et à l'identification des fournisseurs de poubelle de tri. Les actions suivantes ont donc été proposées pour l'amélioration du tri et la collecte des déchets au siège :

- ◆ mise en place de poubelles de recyclage dans les cafétérias ;
- ◆ mise en place d'une poubelle transparente pour le pain ;
- ◆ mise en place de la collecte des huiles usagées ;
- ◆ suppression des poubelles individuelles dans les bureaux ;
- ◆ mise en place de poubelles papier dans les espaces reprographie ;
- ◆ mise en place de réunions lors des comités « bienveillance » ;
- ◆ récupération du papier par une association locale et spécialisée ;
- ◆ mise en place de la collecte des biodéchets ;
- ◆ mise en place du recyclage des mégots pour en faire des meubles.

#### Soutien aux initiatives des établissements

LNA Santé soutient également 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.

(1) GEMRCN : Groupe d'Étude des Marchés en Restauration Collective et de Nutrition.

## Objectifs 2020 et indicateur de suivi

Objectif	Indicateur de suivi	2020
Réalisation d'audits dans 9 établissements pilotes sur le tri de déchets	Nombre d'audits réalisés	2 (dont 1 établissement et le siège)

### Résultats

Les résultats du diagnostic établissent les axes d'améliorations du tri des déchets et de réduction des déchets à la source, afin de se mettre en conformité réglementaire (biodéchets) et d'améliorer la note globale et l'empreinte carbone qui reste à l'heure actuelle conséquente.

### Prochaines étapes

Les prochaines étapes consistent principalement à mettre en actions les recommandations proposées lors de l'audit réalisé sur le Centre de Réadaptation de L'Estuaire et au siège.

#### Au siège

Tout d'abord des tests seront réalisés avec différentes stations de poubelles pour l'amélioration du tri et collectes des déchets. D'autre part, des discussions concernant des initiatives *ad hoc* sont en train d'émerger. Par exemple, la faisabilité de la production de pulls à partir de masques jetables est en cours de discussion.

Enfin des objectifs pour l'année 2021 ont été établis pour le Siège :

1. mettre en place le tri des déchets au restaurant du siège : tout-venant, déchet recyclable et biodéchets. Pour la récupération des biodéchets, un compost sera mis en place avec l'objectif de produire un compost condensé et de le proposer aux salariés sous forme de fertilisant ;
2. sensibiliser les salariés au gâchis alimentaire :
  - ♦ par la mise en place d'un système de tri du pain non consommé lors des repas. Une poubelle transparente sera affectée à cet effet dans le restaurant du siège,
  - ♦ lors du tri du plateau-repas ;

3. recueillir les bonnes pratiques des salariés en favorisant les discussions sur le tri des déchets lors des comités bien-être ;
4. Améliorer le tri et le recyclage du papier en évaluant un potentiel partenariat avec une association locale vertavienne dédiée, qui collectera papiers ;
5. Consolider et renforcer la communication aux salariés sur ce qui est recyclable ou pas dans la région.

#### Au Centre de Réadaptation de L'Estuaire

Les objectifs 2021 pour le Centre de Réadaptation de L'Estuaire sont les suivants :

1. sensibilisation du personnel aux gestes environnementaux dans le « Café de l'Estuaire » dédié au développement durable ;
2. création d'une commission sur le Développement Durable au sein de l'établissement pour la mise en place d'actions concrètes, notamment sur la réduction des déchets et la suppression des gobelets, des bouteilles plastique, des slips jetables ;
3. création d'un comité RSE et d'un questionnaire sur le tri des déchets à destination des salariés.

## 3.5.2. Prévention et réduction de la pollution

### 3.5.2.1 LIMITATION DES DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS

Les déplacements professionnels sont un poste important lorsqu'il s'agit d'émission de CO<sub>2</sub>. 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 :

- ◆ 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.

Notons qu'en 2020, les collaborateurs du siège se sont moins déplacés. Globalement une baisse des déplacements, et par conséquent de la consommation de carburants et donc d'émissions de CO<sub>2</sub> est observable et transposable en valeur économique.

En milliers d'euros	2020	2019
Déplacements	1 989	2 669
Carburant	708	760
<b>TOTAL</b>	<b>2 697</b>	<b>3 429</b>

### 3.5.2.2 GESTION ET APPRÉHENSION DES CONSOMMATIONS DE CARBURANTS

Un logiciel de gestion de flotte automobile a été déployé sur 2020 afin d'améliorer le suivi et la gestion de la flotte automobile. L'objectif est de pouvoir identifier les véhicules à renouveler et mieux comprendre les usages.

D'autre part, le Groupe conduit actuellement le recrutement d'un Gestionnaire de flotte afin de coordonner, entre autres, le déploiement de véhicules hybrides.

### 3.5.2.3 DÉPLOIEMENT DE VÉHICULES HYBRIDES

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). La solution électrique a été retenue pour le Groupe. De ce fait, il a été décidé qu'à partir de mars 2021, lors du renouvellement ou de l'addition d'un nouveau véhicule à la flotte, celui-ci sera électrique à la place de thermique. D'autre part, le catalogue sera modifié afin de proposer une majorité de véhicules hybrides.

En 2020, le taux d'émission moyen du parc LNA Santé est de 113 g de CO<sub>2</sub>.

### 3.5.3. Opportunité de participer à l'économie circulaire

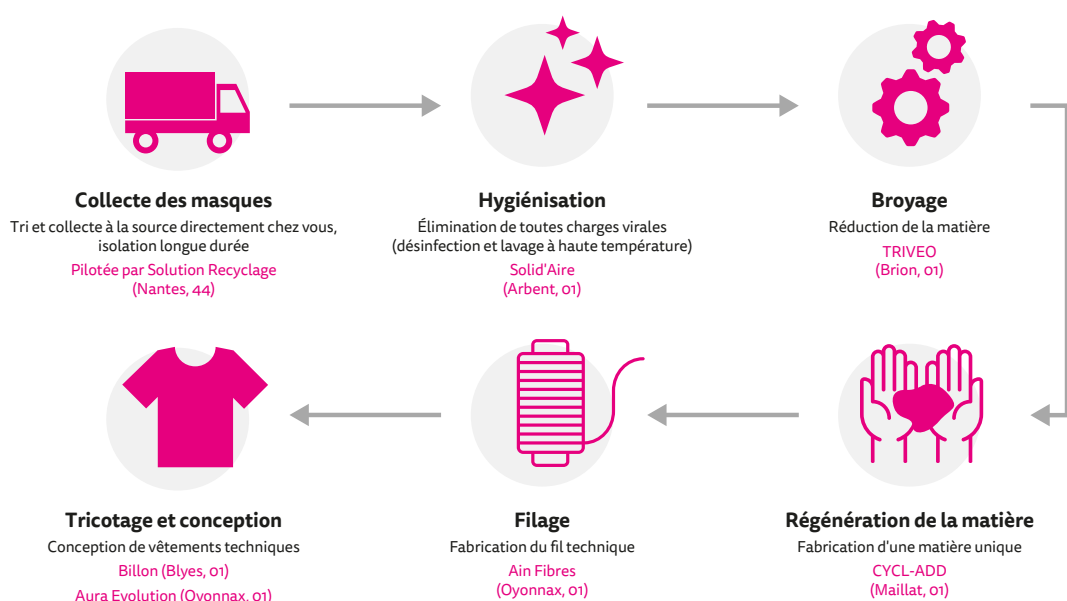
Plusieurs discussions, initiatives et réflexions sont en cours concernant l'économie circulaire chez LNA Santé.

#### 3.5.3.1 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 (Envie Autonomie).

#### 3.5.3.2 LES MASQUES

Un projet de recyclage des masques à usage unique est en cours de déploiement en 2021 sur le siège et le Centre de Réadaptation de l'Estuaire pour en faire des vêtements techniques. Cette solution a été proposée à d'autres établissements.



3

### 3.5.4. Utilisation durable des ressources

#### 3.5.4.1 PANNEAUX PHOTOVOLTAÏQUES

Le Groupe LNA Santé a fait le choix de l'autoconsommation électrique en s'équipant de 400 m<sup>2</sup> de panneaux solaires photovoltaïques sur le siège social de Nantes. L'envie d'innover a conduit le Groupe à réaliser cette installation photovoltaïque, 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, ajoutée à des ampoules Led basse consommation.

En 2020, cette installation photovoltaïque a permis la production de 71,3 MWh, qui au total a couvert environ 11 % des besoins en électricité. Cette production a permis une économie de l'équivalent de 42,53 t de CO<sub>2</sub>.

Les résultats satisfaisants et les économies significatives de ce premier test ont incité le Groupe à poursuivre ses initiatives, et à déployer une installation similaire sur le bâtiment HAD en cours de construction à Tours. Il y est prévu l'installation de 112 panneaux photovoltaïques (soit environ 50 m<sup>2</sup>), qui amènera à une puissance de production possible de 36 KwC.

#### 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 2020 s'élève à 479 392 m<sup>3</sup> soit rapportée au résident/patient : 79,56 m<sup>3</sup>.

En m <sup>3</sup> /résident-patient	2020	2019
Consommation d'eau	79,56	70,15

L'augmentation de la consommation est due aux surconsommations engendrées par la crise sanitaire pour le lavage des mains notamment, et à des fuites dans certains établissements qui ont été résolues depuis.

### 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.

D'autre part, le décret éco-énergie tertiaire de 2019, impose une obligation réglementaire de réduction progressive de la

consommation d'énergie d'un bâtiment tertiaire public ou privé de plus de 1 000 m<sup>2</sup>. L'objectif imposé par le décret est : une réduction d'au moins 40 % d'ici 2030, 50 % d'ici 2040 et 60 % d'ici 2050.

De plus, comme décrit ci-dessus, des actions et initiatives concrètes sont en cours de test ou sur le point d'être testées afin de faire partie du cahier des charges immobilier (peinture thermorégulante, mise en place de Ventilation Naturelle Asservie, peintures réfléchissantes sur les toitures-terrasses) afin d'améliorer l'isolation thermique et donc de réduire la consommation d'énergie.

### 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..).

Au cours des vingt 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 qu'en 2019 **LNA Santé avait installé deux ruches** soit 80 000 abeilles sur le toit de l'extension du siège.

Cette initiative qui s'est poursuivie en 2020 a pour 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 innovation-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 matins pour évaluer les expérimentations en cours dans les établissements LNA Santé et rencontrer des entreprises répondant à leurs attentes d'innovations d'usage.

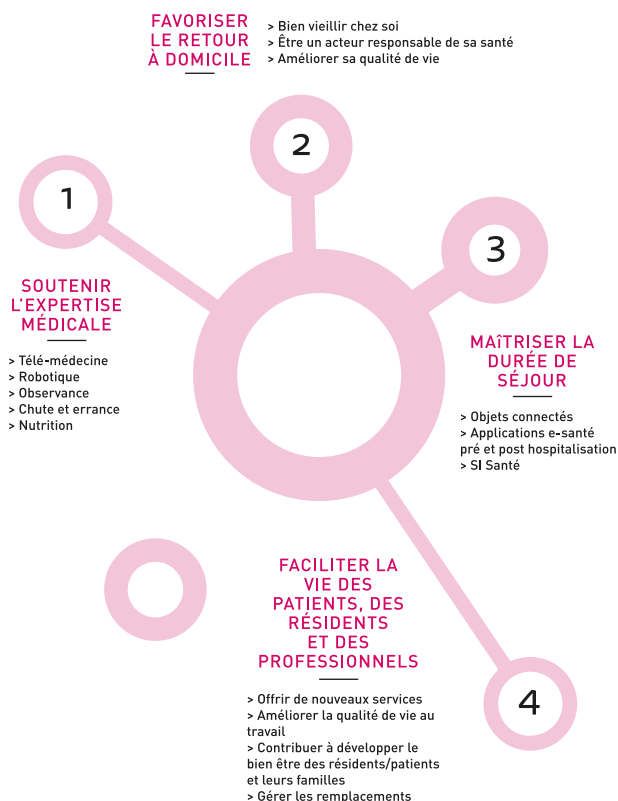
La Cellule Innovation LNA Santé est représentée par l'ensemble des métiers au sein de ses établissements médico-sociaux et sanitaire. Au siège, la diversité des métiers au sein de la cellule permet une cohérence des visions nécessaire pour envisager un bon accompagnement : direction achats, direction générale, direction médicale, direction qualité et gestion des 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 ».

La Cellule Innovation travaille activement autour de 4 axes stratégiques :

- ◆ soutenir l'expertise médicale ;
- ◆ favoriser le retour à domicile ;
- ◆ maîtriser la durée de séjour ;
- ◆ faciliter la vie des patients, des résidents et des professionnels.

#### NOS 4 AXES STRATÉGIQUES INNOVATION



## Objectifs 2020 et indicateurs de suivi

Objectif	Indicateur de suivi	2020	2019
Mesurer « l'efficacité » de la démarche innovation	Nombre d'expérimentations testées via la Cellule Innovation	4	14
	Nombre d'innovations soumises à la Cellule Innovation référencées		8
	Nombre d'innovations soumises à la Cellule Innovation déployées		1

## Résultats

En 2020, le contexte exceptionnel et les contraintes de la crise sanitaire (impossibilité de rencontre en présentiel, limitations de l'accès aux établissements, priorisation des efforts sur la gestion des risques...) ont eu un effet fortement limitateur du déploiement des initiatives du Groupe en termes d'innovation.

### Ralentissement du *sourcing* des innovations

Les acteurs et parties prenantes n'ont pas eu l'occasion de se rencontrer aussi fréquemment que les années précédentes. Par conséquent certains événements n'ont pas pu avoir lieu comme le *Digital Day*. D'autre part, certaines initiatives ont été ralenties dont les tests réalisés en établissement, empêchant la « Cellule Innovation » de se réunir chaque semaine.

### Développement et mise en place de nouvelles innovations « moins formelles »

Sur le terrain, l'urgence de la situation a exigé des équipes qu'elles s'adaptent rapidement et efficacement. Ainsi des innovations et améliorations opérationnelles ont été développées, pour trouver de nouvelles façons de faire. L'objectif était de répondre aux contraintes sanitaires, gérer les risques, favoriser la communication et collaborations avec les filières de santé.

Cependant notons que certaines initiatives ont été mises en œuvre et vont se poursuivre en 2021 :

- ◆ newsletters scientifiques : développées et mises en place par le pôle de recherche clinique et programmes thérapeutiques. Cette veille scientifique est destinée aux professionnels de santé médicaux, internes et externes ;
- ◆ MusiCare : solutions thérapeutiques efficaces associant Musique et Neurosciences dont l'objectif est d'améliorer la prise en charge de la douleur et de diminuer l'anxiété ;
- ◆ AutonHome (société Neuradom) : plateforme numérique d'auto-rééducation pour les personnes fragilisées. AutonHome® est un service universel dans le parcours de soins de rééducation du patient qui associe un outil digital (écran équipé d'une caméra de profondeur de tracking du mouvement qui permet au patient de suivre un programme d'exercices interactif et personnalisé d'auto-rééducation) à une plate-forme web qui permet au thérapeute de piloter à distance les soins du patient. La plateforme d'auto-rééducation est basée sur une technologie d'approche squelettique combinant réalité augmentée et captation de mouvements et un écran assurant l'interface avec le patient, mettant en œuvre des réponses spécifiques conçues pour sa pathologie et sa situation personnelle. AutonHome fonctionne quel que soit le lieu de résidence du patient (domicile, établissement de santé, EHPAD...). La plateforme est actuellement en évaluation dans le SSR Institut de réadaptation de Romainville ;

- ◆ Protac : couvertures lestées. L'utilisation de ces couvertures tend à améliorer l'humeur grâce à un meilleur sommeil et à réduire l'anxiété et le stress. Si l'usage est validé, il convient de prévoir un benchmark des solutions existantes sur le marché en vue d'un référencement par la Direction des Achats ;
- ◆ Percko : gilets tenseurs qui se portent au-dessus des vêtements. Il intègre un système unique de tenseurs qui permet de réapprendre les bons gestes et les bonnes postures ;
- ◆ le pôle d'activités et de soins adaptés (PASA) itinérant. Habituellement, un groupe de résidents peut être accueilli au sein du PASA de la Villa Amélie. Pendant une journée, les résidents participent en petit groupe à des activités thérapeutiques qui contribuent au maintien de leur autonomie. Ce dispositif étant fermé pendant l'épidémie pour éviter le croisement de résidents d'unités différentes, les équipes se sont organisées pour créer un PASA itinérant, se déplaçant d'unité en unité. Cette expérience ayant connu un franc succès, elle sera modélisée et testée pendant trois mois, afin d'en évaluer les impacts et de la reconduire si les bénéfices pour les résidents se confirment.

### Prochaines étapes

Les prochaines étapes établies par le Groupe sont les suivantes :

- ◆ le renforcement du retour d'expérience innovation en partenariat avec le Gérotopôle des Pays de Loire *via* le Professeur Gilles BERRUT, (Chef du pôle hospitalo-universitaire (PHU) et de gérontologie clinique du CHU de Nantes) ;
- ◆ l'intégration du COPIL « Démarche Sens » dans le rituel hebdomadaire de la Cellule Innovation, pour s'assurer que les innovations proposées, évaluées, testées et déployer aient du sens dans l'expérience des résidents/patients. La démarche SENS vis-à-vis des personnes atteintes de pathologies Alzheimer est en lien avec l'axe 3 de la stratégie GE « améliorer l'expérience client et l'offre médicale » ;
- ◆ la rédaction de protocoles d'évaluation et/ou de déploiement dans le cadre de la démarche SENS :
  - ◆ MusiCare,
  - ◆ Tovertafel : un programme dont l'objectif est d'inciter et de stimuler les personnes désorientées à interagir socialement au travers de jeux interactifs sur une table virtuelle ;
- ◆ le retour d'expérience (REX) COVID qui va permettre de confirmer ce qui a été pertinent ou pas, ce qui a émergé de positif pendant le contexte du COVID-19, et donc contribuer à identifier ce que les équipes souhaitent garder ou changer pour demain ;
- ◆ la poursuite du *sourcing* de nouvelles innovations en vue de l'organisation du Digital Day 2021 si le contexte sanitaire le permet.



## FOCUS - La démarche SENS

Au service des résidents, soignants, aidants, la démarche SENS constitue un triptyque vertueux au cœur de l'accompagnement des résidents atteints de pathologies neuro-évolutives.

Dès l'ouverture en 1995 de la résidence Le Parc de Diane, à Nantes, entièrement dédiée à des personnes âgées atteintes de la maladie d'Alzheimer ou de troubles apparentés, LNA Santé a développé une expertise majeure concernant les pathologies neuro-évolutives. De nombreuses initiatives en la matière ont vu le jour dans les établissements, notamment dans le domaine des thérapies non médicamenteuses.

Christophe Boulanger, directeur des opérations secteur Médico-Social, présente le nouveau cap que s'apprête à franchir le Groupe : « Les pathologies neuro-évolutives constituent un défi pour notre système de santé et l'on ne cesse de progresser aussi bien en matière de recherche que de soins et d'accompagnement des personnes touchées. C'est aussi un défi aussi pour notre Groupe comme les chiffres en témoignent : 75 % des résidents entrent dans nos EHPAD avec une altération de leurs fonctions cognitives. Depuis 2018, nous avons donc engagé une démarche structurée d'amélioration de nos expertises vis-à-vis de ces pathologies. Et dans le cadre de l'axe 3 de notre projet stratégique Grandir Ensemble 2022 (orienté vers l'amélioration de l'expérience clients et de l'offre médicale), nous avons décidé de l'investir encore plus fortement. Nous l'appelons désormais la démarche « SENS », illustrant ainsi notre volonté de « donner du sens, même quand les mots n'en ont plus ».

La démarche SENS est animée et suivie par un comité de pilotage pluridisciplinaire, qui se réunit de façon régulière afin de mettre en œuvre les actions définies.

3

### 3.6.1.2. LE PÔLE DE RECHERCHE CLINIQUE ET PROGRAMMES THÉRAPEUTIQUES

Créé en juin 2018, le pôle recherche clinique et programmes thérapeutiques est aujourd'hui constitué d'une équipe dédiée et d'un comité scientifique pour la revue interne des programmes de recherche. L'objectif global du pôle est aligné avec celui du Groupe soit « soigner et prendre soin des patients et des résidents ».

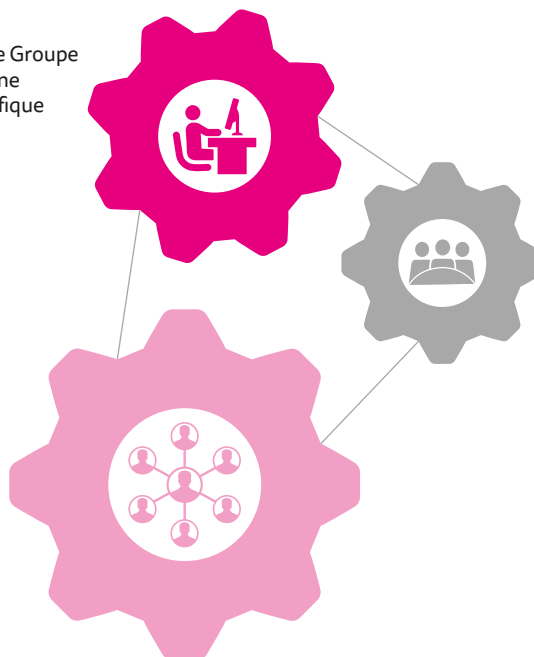
#### La composition du pôle de recherche

##### Équipe dédiée

- Accompagner les établissements dans la réalisation de leurs projets de recherche (administratif, réglementaire, monitoring, statistique,...)
- Piloter des projets de recherche portés par le Groupe
- Valoriser la recherche en interne et en externe
- Participer à la veille réglementaire et scientifique

##### Comité scientifique

- Émettre un avis sur les projets, études, offres de service du pôle, soit à titre individuel, soit tous ensemble
- Identifier, promouvoir ou susciter des recherches dans vos domaines respectifs
- Assurer la veille scientifique
- Co-construire les programmes thérapeutiques



##### COPI

- Valider le financement et les orientations stratégiques des programmes de recherche clinique

### Les activités du pôle de recherche

Avec pour objectif de soutenir l'expertise médicale et l'innovation du Groupe, le pôle s'organise autour de 3 activités principales sans oublier une nouveauté en 2020 :

#### ◆ les Recherches Cliniques

Afin de soutenir les projets de Recherche Clinique au sein du Groupe, le pôle a mis en place plusieurs initiatives :

- ◆ la centralisation des projets de recherches cliniques,
- ◆ le soutien des professionnels, sur les démarches administratives et réglementaires liées au montage du projet (dont l'obtention des autorisations réglementaires),
- ◆ l'accompagnement des équipes tout au long des études, de la conception à la publication scientifique (communication). Pour cela une attachée de recherche clinique est dédiée aux équipes : mise en place des recherches cliniques, monitoring, inclusion et suivi des patients, le recueil et l'analyse des données...
- ◆ la participation à la formation du personnel médical et paramédical aux Bonnes Pratiques Cliniques.

Toutes ces initiatives permettent de valoriser les expertises des médecins et thérapeutes du Groupe, et de leur permettre de publier les résultats de leurs travaux ;

#### ◆ les Programmes Thérapeutiques

Les programmes thérapeutiques sont une modélisation de la prise en charge pour une pathologie donnée. L'objectif est de développer des programmes thérapeutiques en co-construction 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 pôle permet de développer une culture commune et cohérente en matière de prise en charge des patients et résidents au sein du Groupe LNA Santé, en créant des synergies entre tous les métiers, en SSR, et en HAD ;

#### ◆ l'Éducation Thérapeutique (ETP)

Selon la définition de l'OMS, l'éducation thérapeutique des patients vise à aider ces derniers à acquérir ou maintenir les compétences dont ils ont besoin pour gérer au mieux leur vie avec une maladie chronique.

Pour le Groupe LNA Santé, l'objectif est de développer, construire et digitaliser l'offre d'Éducation Thérapeutique aux patients/résidents, pour pouvoir proposer un accompagnement au plus proche de leurs besoins ;

#### ◆ la veille scientifique - nouveauté

En 2020 et afin d'accompagner les équipes dans cette crise sanitaire exceptionnelle, le Pôle de Recherche Clinique et Programmes Thérapeutiques a créé une revue bibliographique bimensuelle sur des thématiques ciblées. L'objectif de cette veille scientifique est d'offrir une première approche de la littérature sur des thématiques telles que les outils diagnostiques, les traitements, la rééducation, les populations âgées...

### Objectifs 2020 et indicateur de suivi

Objectif	Indicateur de suivi	2020	2019	2018
Recherche clinique Lancement d'études	Nombre de publications faites par an par le pôle Recherche Clinique	1	7	
	Nombre d'études cliniques en cours	9		
Programmes thérapeutiques (PT) : Construction des programmes thérapeutiques	Nombre de PT écrit ou en cours d'écriture	4	2	Année de Création
	Nombre de PT informatisé ou en cours d'informatisation	1		
Éducation thérapeutique (ETP) : Digitalisation de l'ETP	Nombre de programme ETP digitalisé	3	2	

## Résultats

Titre de la Recherche Clinique	Promoteur/promoteur délégué	Centre investigateur	Stade d'avancement
Rééducation fonctionnelle de l'épaule	Clos Champirol	Clos Champirol	Communication
Cartographie des modes de PEC en HAD pour les patients atteints de cancer	LNA Santé/Ecten	HAD SAUMUROIS HAD HAUTE-SAVOIE SUD HAD VAL DE LOIRE HAD LOIR-ET-CHER HAD ORLÉANS MONTARGIS HAD NORD SEINE ET MARNE HAD CAUX MARITIME	Analyse de données
SCAPS II	Club des cardiologues du sport/LNA Santé	48 établissements dont le Clos Champirol	Inclusion - Suivi
ParkHOMe	LNA Santé	HAD ORLÉANS MONTARGIS	Rédaction du protocole
PHRC IMPACTUCC	GéronD'IF	Institut Médical de Serris	Inclusion
EQQL pancréas artificiel Medtronic	MedTronic	Institut de Diabétologie et Nutrition du Centre	Démarche réglementaire
Rééducation vasculaire artériopathie	Moulin Vert	Moulin Vert	Rédaction du protocole
Facteur allongement durée séjour PTH	Clos Champirol	Clos Champirol	Analyse de données
Préval	CHU de Bordeaux	HAD VAL DE LOIRE	Inclusion
RETREAT FRAIL	APHP	La Chézalière, Les Jardins d'Olonnes, Le Parc de la Plesse	Inclusion - Suivi
Yooliv	Yooliv	La Chézalière, Les Nymphéas, Le Parc de la Plesse	Rédaction du protocole
Aroma	LNA Santé	Villa Amélie Résidence Les Nymphéas Villa Eléonore Résidence Verte Prairie La Villa des Poètes Villa Océane Villa Tohannic Résidence Talanssa Les Jardins d'Olonne Le Parc Saint Charles Résidence Harmonie Les Jardins d'Hermine Résidence Le Bourghailh Résidence La Chézalière Les Jardins de Leysotte Résidence Les Camélias Le Mas de la Côte Bleue	Rédaction du protocole
Piano	CHU de Toulouse	Camélias, Leysotte, Talanssa, Le Bourghail	Inclusion - Suivi
COVID-19 et nutrition	Parc de la Plesse	Parc de la Plesse	Analyse de données
COVID - EHPAD	GéronD'IF	Harmonie	Inclusion - Suivi

### Les programmes thérapeutiques

Du fait du contexte sanitaire, l'année 2020 a davantage permis de consolider les programmes existants que de lancer de nouveaux travaux. Cependant, 4 programmes sont actuellement en cours :

- ◆ AVC ;
- ◆ obésité ;
- ◆ cancer digestif ;
- ◆ soins palliatifs.

### L'éducation thérapeutique

Il existe 3 programmes d'éducation thérapeutique en cours :

- ◆ programme d'éducation thérapeutique anticoagulant ;
- ◆ programme d'éducation thérapeutique Morphinique ;

- ◆ programme d'ETP et aide aux aidants en soins oncologiques de support.

### La veille scientifique

Durant l'année 2020, 3 veilles scientifiques ont été diffusées, d'abord en interne puis sur LinkedIn :

- ◆ Bertin *et al.* Veille scientifique n° 1 : on vous dit tout – ou presque – sur la COVID-19 > sur les tests ;
- ◆ Bertin *et al.* Veille scientifique n° 2 : on vous dit tout – ou presque – sur la COVID-19 > sur les complications liées à la coagulation ;
- ◆ Bertin *et al.* Veille scientifique n° 3 : on vous dit tout – ou presque – sur la COVID-19 > sur les vaccins.

## Prochaines étapes

Les prochaines étapes sont les suivantes :

### ◆ **les Recherches Cliniques**

- ◆ poursuivre les études cliniques et en particulier démarrer les inclusions sur les recherches : ParkHOMe (d'un programme d'auto-rééducation du patient parkinsonien afin d'améliorer sa qualité de vie et de diminuer ses risques de chute) et Aroma (efficacité de l'aromathérapie dans l'amélioration de l'endormissement et de la qualité du sommeil),

- ◆ pérenniser la veille scientifique, et la développer sur de nouveaux sujets par la participation de l'ensemble du comité ;

### ◆ **les programmes thérapeutiques**

- ◆ développer l'informatisation du premier programme thérapeutique ;

### ◆ **l'éducation thérapeutique**

- ◆ écriture et digitalisation de l'ETP en Orthogériatrie.

## 3.6.2. Éthique

### 3.6.2.1. L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES

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 bienveillance 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 (95 % 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 ;
- ◆ des procédures d'évaluation de la situation des fournisseurs au regard de la cartographie des risques ;
- ◆ la mise en place de contrôles comptables ;
- ◆ la formation des collaborateurs.

### 3.6.2.2. L'ÉTHIQUE MÉDICALE

Un comité éthique et soins palliatifs a été mis en place à partir du mois de mars 2020 en visio afin d'accompagner les établissements et répondre aux problématiques rencontrées lors de cette période de crise sanitaire.



## 3.7. NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Cette Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) 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, les informations ci-dessous listées au 2<sup>e</sup> alinéa du III. de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce ne sont pas jugées pertinentes :

- ◆ le respect du bien-être animal ;

- ◆ le respect d'une alimentation responsable, équitable et durable ;
- ◆ la lutte contre la précarité alimentaire.

Il convient également de préciser que les informations relatives au modèle d'affaires du Groupe sont présentées en chapitre I - Présentation du Groupe LNA Santé, ainsi que les pages introductives du document d'enregistrement universel 2020.

## 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<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2020.

## Indicateurs sociaux et environnementaux

Piliers RSE	Intitulé de l'indicateur	Définition de l'indicateur	Méthode de calcul	Périmètre	Processus de collecte et outils utilisés
	Répartition des salariés par région		Somme des effectifs présents au 31/12/N pour chaque région		
	Répartition des salariés par sexe et par âge	Effectifs physiques au 31/12 de l'exercice, incluant : CDI, CDD et contrats spécifiques (alternance, Contrats Uniques d'Insertion), hors intérimaires et hors stagiaires ;	Somme des salariés présents au 31/12/N pour chaque classe d'âge et chaque genre	Exclusion des sociétés acquises courant l'année N et des crèches	Données France : extractions de SAP HR via B0 Données Belgique : extractions de Sdworx sur Excel
	Répartition des salariés par sexe et région	temps partiel et temps plein.	Somme des salariés présents au 31/12/N par genre, pour chaque classe d'âge et chaque région		
Pilier 2. 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 et des crèches	Données France : extractions de SAP HR via B0 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		

Piliers RSE	Intitulé de l'indicateur	Définition de l'indicateur	Méthode de calcul	Périmètre	Processus de collecte et outils utilisés
Pilier 2. Bien-être des professionnels	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 contrat	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 Temps Plein/Temp 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 théoriques 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 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 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 théoriques travaillées	Exclusion des sociétés acquises courant l'année N, des crèches, et des établissements situés en Belgique	Extractions de SAP HR via BO
Pilier 4. Contribution à la transition écologique	Nombre d'heures de formation	Sont incluses les formations ayant débuté en année N-1 et s'étant poursuivies en année N pour une durée d'au moins 3 heures	Export du logiciel du suivi des formations (Perform) : plans de l'année N 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, et des établissements situés en Belgique	PERFORM (outil de pilotage des plans de formation)
	Consommation d'énergie par m <sup>2</sup>	Consommation de gaz, électricité et fioul par m <sup>2</sup> et par an Énergie finale consommée par les établissements tout usage confondu	Consommation d'énergie totale sur l'exercice/SDO	Exclusion : établissements acquis ou fermés au cours de l'exercice	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

## 3.8. RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Exercice clos le 31 décembre 2020

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 consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2020 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion de l'entité, 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<sup>(2)</sup> :

- ◆ 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 les informations prévues au 2° alinéa de l'article L. 22-10-36 en matière de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;

(1) Accréditation Cofrac Inspection, n° 3-1049, portée disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)

(2) ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

- ◆ 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<sup>e</sup> 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 ;
- ◆ 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 présentées en Annexe. Nos travaux ont été menés au siège de l'entité consolidante ;
- ◆ 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 présentés en Annexe, 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 consolidées 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 4 personnes et se sont déroulés entre décembre 2020 et avril 2021 sur une durée totale d'intervention de 3 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.

Paris-La Défense, le 29 avril 2021

KPMG S.A.

Anne Garans  
Associée  
Sustainability Services

Vincent Broyé  
Associé

## ANNEXE

### Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes

Politiques en matière de santé et bien-être des collaborateurs et résidents

Politiques en matière de gestion des compétences et de formation des salariés

Mesures prises dans la lutte contre la pandémie de COVID-19

Accords collectifs signés sur l'année

Mesures prises pour promouvoir l'égalité Homme / Femme et résultats associés

Engagements et actions de réduction de l'impact environnemental des activités

Procédures mises en place en matière de bonne conduite des affaires et de lutte contre la corruption

Mesures prises en faveur de l'innovation

### Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants

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

Taux d'absentéisme

Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt et maladies professionnelles

Taux de gravité des accidents du travail et maladies professionnelles

Nombre d'heures de formation par salarié formé

Consommation d'énergie par m<sup>2</sup>

Nombre de personnes ayant suivi la formation bientraitance

Notes obtenues aux visites de certification HAS (Sanitaire, niveau A)

Nombre de dossiers déposés aux autorités de tarification

Nombre de publications faites par an par le Pôle recherche Clinique et nombre d'études cliniques en cours







# 4

## Rapport de gestion

<b>4.1. Faits marquants</b>	<b>182</b>	<b>4.4. Évolution prévisible de la situation de la Société et perspectives d'avenir</b>	<b>204</b>
4.1.1. Crise sanitaire COVID-19	182	4.4.1. Perspectives du Groupe	204
4.1.2. Exploitation	183	4.4.2. Perspectives de LNA Santé SA	207
4.1.3. Personnel	185	<b>4.5. Autres informations</b>	<b>208</b>
4.1.4. Développement	186	4.5.1. Recherche et développement	208
<b>4.2. Examen de la situation financière et des résultats au 31 décembre 2020</b>	<b>187</b>	4.5.2. Prise de participations et aliénation d'actions	209
4.2.1. Comptes consolidés du Groupe LNA Santé	187	4.5.3. Liste des succursales	209
4.2.2. Comptes sociaux de SA LNA Santé	198	4.5.4. Participation des salariés	210
<b>4.3. Événements importants survenus après la date de clôture de l'exercice</b>	<b>203</b>	4.5.5. Prêts interentreprises	210
4.3.1. Évolution du parc de lits	203	4.5.6. Opérations sur titres des dirigeants	210
4.3.2. Acquisitions et développement	203	4.5.7. Ajustement des bases de conversion (articles R. 228.90, R. 228-91, R. 225-137, R. 225-138 du Code de commerce)	210
4.3.3. COVID-19	203	4.5.8. Résultats financiers de la Société au cours des 5 derniers exercices	211

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 ;
- ◆ les principaux risques et incertitudes auxquels les sociétés sont confrontées ;
- ◆ 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. Crise sanitaire COVID-19

Suite à la pandémie COVID-19, le Groupe a supporté des surcoûts non ordinaires. Les coûts nets non récurrents directement liés à la crise sanitaire que le Groupe a pu identifier de manière fiable et présentant un caractère inhabituel et significatif ont été classés en autres charges opérationnelles comme suit :

<b>Surcoûts</b> <i>En millions d'euros</i>	<b>Coûts bruts</b>	<b>Compensations</b>	<b>Coûts nets</b>
Primes ministérielles + LNA Santé	9,9	(6,3)	3,6
Personnel de renfort	6,3	(3,5)	2,8
Surcoûts Équipements de Protection Individuelle	2,0	(1,8)	0,2
Autres coûts (frais de déplacement, tests, etc.)	2,9	(2,3)	0,7
<b>TOTAL</b>	<b>21,1</b>	<b>(13,9)</b>	<b>7,3</b>

Par ailleurs, le Groupe a évalué l'impact de la crise sur son activité en 2020 comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	<b>Impact brut</b>	<b>Compensations</b>	<b>Impact net</b>
Perte de chiffre d'affaires	(33,2)	13,2	(20,0)
Économie de charges variables	4,2		4,2
<b>IMPACT ESTIMÉ SUR L'EBITDA</b>	<b>(29,0)</b>	<b>13,2</b>	<b>(15,8)</b>

Ainsi, l'impact de la crise sanitaire sur le résultat opérationnel du Groupe sur l'exercice 2020 est évalué à - 23,1 millions d'euros. Les impacts de la crise sur les états financiers du Groupe sont décrits en note 1 des états financiers du Groupe.

## SECTEUR MÉDICO-SOCIAL

La crise sanitaire COVID-19 a conduit à la fermeture complète des accueils de jour (pour une capacité d'environ 200 résidents) entre mars et mai 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 a été drastiquement interrompu. Sur le 2<sup>nd</sup> semestre, les établissements ont accusé un retard d'occupation, accentué par une deuxième période de confinement en octobre - novembre.

## SECTEUR SANITAIRE

La crise sanitaire COVID-19 a 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 pendant la première vague

épidémique du printemps 2020 (pour une capacité de 500 patients) afin de limiter les flux de patients qui sont importants en soin ambulatoire et a enregistré une baisse drastique des admissions en hospitalisation complète en provenance des hôpitaux du fait de la déprogrammation des interventions non urgentes. Le 2<sup>nd</sup> semestre a connu un rebond du volume de prises en charge consécutif à la reprise des activités chirurgicales hospitalières.

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 facturés en 2019.

## ACTIVITÉ IMMOBILIÈRE

Les chantiers en cours ont été interrompus pendant la période de confinement de mars à mai puis ont repris à bon rythme sur le 2<sup>nd</sup> semestre 2020.

## 4.1.2. Exploitation

### 4.1.2.1. 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 (par un processus de veille active), ce qui lui 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 contrôles 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 + 1,08 % en 2020 par rapport à l'année précédente, pour les résidents présents au 1<sup>er</sup> janvier 2020 (Arrêté du 19 décembre 2019 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 21 juin 2020 relative aux orientations pour la campagne budgétaire des établissements et services médico-sociaux accueillant 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 moyens, 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 2020, 15 CPOM ont été signés (30 établissements). 5 CPOM (5 établissements) sont actuellement en cours de négociation. 4 CPOM (11 établissements) resteront à négocier. La crise sanitaire COVID-19 a suspendu les négociations des CPOM sur toute l'année 2020.

Les dernières circulaires budgétaires encouragent également les Agences Régionales de Santé à accompagner (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 service 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. En 2020, les orientations budgétaires des ARS ont principalement été orientées autour du soutien des établissements dans la prise en charge des surcoûts liés à la crise et des compensations des pertes de recettes hébergement.

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 stabilisation tarifaire avec une indexation du tarif des SSR de + 0,06 % à compter du 1<sup>er</sup> mars 2020, dans l'hypothèse d'une restitution intégrale aux opérateurs de la réserve prudentielle équivalente à 0,7 % des 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 murs 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 + 0,45 % au 1<sup>er</sup> mars 2020 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 délégations de crédits aux établissements de santé. Le Groupe les analyse afin d'identifier les impacts éventuels pour ses établissements et s'assurer de la bonne allocation des crédits auxquels ils peuvent prétendre. Ces circulaires viennent également préciser les orientations d'octroi 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 leur prise en charge.

## Séjour de la Santé

Les accords du Séjour de la Santé ont été signés le 13 juillet 2020 par le Premier ministre, le ministre des Solidarités et de la Santé, ainsi que par une majorité d'organisations syndicales. Ces accords rassemblent une série de mesures destinées notamment à améliorer l'attractivité des métiers de la santé par des revalorisations salariales. Pour le secteur privé lucratif cette revalorisation s'élève à 206 € bruts par mois (soit environ +160 € nets). Ces revalorisations salariales financées par l'État se sont appliquées dans le Groupe à partir de décembre 2020 (effet rétroactif à septembre 2020).

## Taux d'occupation

Face à la pandémie de COVID-19, les établissements du Groupe LNA Santé enregistrent un taux d'occupation moyen de 90 % sur l'année 2020, soit - 7 points par rapport à l'année 2019. Avec un taux d'occupation d'environ 93 %, soit + 1,7 point en comparaison du troisième trimestre, l'activité du quatrième trimestre montre la résilience des établissements dans un contexte et une organisation de crise.

L'apparition du COVID-19 sur l'année 2020, ponctuée par des vagues épidémiques, n'a pour autant pas freiné le Groupe LNA Santé dans ses projets de développement. Le Groupe a notamment réalisé l'acquisition de la clinique du château de Parsay courant novembre (+ 74 places), ainsi que du groupe normand Clinique Développement en fin d'année 2020 (+ 828 places).

### 4.1.2.2. SECTEUR MÉDICO-SOCIAL

## Taux d'occupation

Particulièrement affectée par le contexte sanitaire et les mesures de protocole sanitaire qui en découlent, l'activité médico-sociale du Groupe affiche un taux d'occupation moyen sur l'année 2020 de 89,7 %, soit quasiment - 6 points en comparaison de l'année dernière à la même période.

Le secteur Médico-social France conserve un taux d'occupation de 90 % en moyenne sur l'année 2020, avec un taux d'occupation pour les EHPAD en régime de croisière de près de 93 %.

Également impactées par la crise, les Maisons de Repos Belges enregistrent, quant à elles, un taux d'occupation de près de 86 % soit - 4,7 points par rapport à l'année 2019.

## Évolutions tarifaires

L'Arrêté du 19 décembre 2019 relatif aux prix des prestations d'hébergement a fixé, pour l'année 2020, l'indexation maximale des contrats des résidents présents au 1<sup>er</sup> janvier 2020 à + 1,08%, à comparer au taux de + 1,25 % arrêté en décembre 2018 pour l'exercice 2019.

## Passage des conventions tripartites vers les CPOM

Le nombre d'EHPAD sous option tarifaire globale s'établit à 38 au 31 décembre 2020, représentant 3 544 lits (hébergement permanent), soit plus de 80 % du total des lits exploités en hébergement permanent en EHPAD.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, les établissements LNA Santé entrent progressivement dans la négociation de CPOM (Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens). Entre 2017 et 2020, 15 CPOM ont été signés (30 établissements). 5 CPOM (5 établissements) sont actuellement en cours de négociation. 4 CPOM (11 établissements) resteront à négocier. La crise sanitaire COVID-19 a suspendu les négociations des CPOM sur toute l'année 2020.

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.

### 4.1.2.3. SECTEUR SANITAIRE

#### Taux d'occupation

Les cliniques de soins de suite et de réadaptation et les structures d'hospitalisation à domicile enregistrent un taux d'occupation moyen de 90,3 %, sur cette année 2020, marquée par la crise sanitaire.

En parallèle de la poursuite du développement du Groupe (acquisition de la clinique du château de Parsay, ainsi que la reprise du groupe Clinique Développement fin 2020), les établissements en régime de croisière parviennent à atteindre un taux d'occupation de plus de 93 %.

Du côté des établissements de soins de suite et de réadaptation, le taux d'occupation moyen de l'année 2020 s'affiche à environ 83 %, soit - 15 points en comparaison de l'année 2019. Cette baisse d'activité s'explique notamment par la fermeture des activités hospitalières de jour, ainsi que l'arrêt ou le net ralentissement de certaines activités durant les périodes de confinement du fait de la déprogrammation d'actes chirurgicaux hospitaliers non urgents.

Enfin, la hausse de patients de + 17 % sur 2020, par rapport à 2019, met en exergue l'apport des structures d'hospitalisation à domicile pour compléter les services de santé en France, notamment dans des situations de crise sanitaire. Les équipes d'hospitalisation à domicile (HAD) ont ainsi défini, en lien avec les expertises médicales des maladies infectieuses, de gériatrie et de soins palliatifs, un dispositif pour la prise en charge des patients COVID-19 en EHPAD.

#### Évolutions tarifaires

L'instruction du 28 février 2020 relative à la mise en œuvre de la campagne tarifaire régionale 2020 des établissements de santé financés sous OQN (objectif quantifié national) a fixé une indexation du tarif des SSR de + 0,06 % à compter du 1<sup>er</sup> mars 2020, dans l'hypothèse d'une restitution intégrale aux opérateurs de la réserve prudentielle équivalente à 0,7 % des tarifs.

L'évolution tarifaire pour le sous-secteur de la psychiatrie est de + 0,45 % au 1<sup>er</sup> mars 2020 dans l'hypothèse d'une restitution intégrale aux opérateurs de la réserve prudentielle équivalente à 0,7 % des tarifs.

## 4.1.3. 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)		2020	2019	2018
Effectif par sexe	Hommes	1 030	942	881
	Femmes	5 044	4 554	4 218
Effectif par catégorie	Cadres et prof. supérieures	668	581	535
	Techniciens, maîtrise, employés	5 406	4 915	4 564
<b>TOTAL</b>		<b>6 074</b>	<b>5 496</b>	<b>5 099</b>

Les effectifs moyens du Groupe exprimés en base équivalent temps plein (ETP) s'établissent en 2020 à 6 074 personnes, à comparer à 5 496 personnes l'an dernier, soit une hausse de 10,5 %. Les effectifs se concentrent principalement en France avec 5 718 collaborateurs (94 %) pour 356 collaborateurs en Belgique (6 %). Les effectifs se répartissent entre 3 406 personnes pour le secteur Médico-Social (56 %), 2 376 personnes pour le secteur Sanitaire (39 %) et 292 personnes dans les autres structures (5 %, principalement au siège et dans l'activité Immobilière).

Les frais de personnel de l'activité Exploitation s'établissent en 2020 à 277,4 millions d'euros, en progression de + 9,4 %. Cette hausse se décompose en trois effets :

- ◆ les acquisitions et extensions capacitaires sur la période pour + 5,8 % ;

- ◆ la progression organique à périmètre constant pour + 2,9 % ;
- ◆ l'impact net des revalorisations salariales induites par le Ségur de la Santé pour + 0,7 %.

Le périmètre de l'unité économique et sociale englobe 32 sociétés (43 établissements) au 31 décembre 2020, toutes localisées en France, et représente 3 019 salariés en ETP moyens, contre 2 861 l'an dernier (+ 5,5 %), répartis sur un parc de lits en exploitation de 4 186 unités (4 162 fin 2019), générant une activité de 233 millions d'euros au titre de l'exercice 2020, contre 218 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.



## 4.1.4. Développement

### 4.1.4.1. MOUVEMENTS DU PARC EN EXPLOITATION

Au cours de l'exercice 2020, le Groupe a poursuivi son développement organique et externe, avec un parc en exploitation porté à 9 104 lits, en hausse de + 1 239 lits, par la réalisation d'opérations sous la forme de :

- ◆ Médico-Social : + 97 lits
  - ◆ reprise en juin 2020 d'un établissement d'une capacité de 43 lits à Pessac (33) pour transfert-regroupement-reconstruction sur la même commune d'un EHPAD Élégance de 120 lits début 2023,
  - ◆ reprise d'une capacité de 30 lits d'EHPAD sur le pôle du Grand Hôpital de l'Est Francilien le 1<sup>er</sup> janvier 2020,
  - ◆ extensions capacitaires sur 3 établissements pour 24 lits ;
- ◆ Sanitaire : + 1 142 places
  - ◆ reprise auprès et en partenariat avec le Grand Hôpital de l'Est Francilien à Meaux d'une filière aval complète (SSR, USLD, EHPAD) pour 157 lits et places, dans le cadre d'un projet de territoire Nord Seine et Marne,
  - ◆ ouverture après reconstruction, de l'Institut de Réadaptation d'Achères (78) ainsi que de son centre de Santé avec un complément de 35 places,

- ◆ acquisition de la clinique de Parsay (79) de 74 lits et places et du groupe normand Clinique Développement pour 828 lits et places dont 605 en SSR, 193 en chirurgie et 30 en HAD,
- ◆ extension et rebasages capacitaires en hospitalisation complète et en hospitalisation de jour de 4 SSR pour 48 lits/ places additionnels.

La répartition du parc en exploitation entre les métiers est la suivante : 57 % des capacités sont affectées au secteur Médico-Social (soit 5 210 lits d'hébergement permanent ou temporaire) contre 43 % au secteur Sanitaire (soit 3 894 lits en hospitalisation complète et partielle).

### 4.1.4.2. CAPACITÉ DU PARC AUTORISÉ

Au 31 décembre 2020, le parc en exploitation compte 9 104 lits répartis sur 80 établissements :

- ◆ en Médico-Social au sein de 45 EHPAD (4 655 lits) et 4 Maisons de Repos en Belgique (555 lits) ;
- ◆ en Sanitaire au sein de 19 Soins de Suite et Réadaptation (2 987 places), 8 structures d'hospitalisation à domicile (503 places), 1 Clinique psychiatrique (211 lits) et 3 établissements de chirurgie (193 lits).

	Établissements	Lits	Médico-Social	Sanitaire
Lits en exploitation au 31/12/2019	71	7 865	5 113	2 752
dont en régime de croisière	60	6 519	4 679	1 840
Lits en exploitation au 31/12/2020	80	9 104	5 210	3 894
dont en régime de croisière	67	7 041	4 787	2 254
% parc en croisière/total parc exploité	84 %	77 %	92 %	58 %

Au 31 décembre 2020, le portefeuille de lits à installer sur les prochains exercices s'établit à 368 unités, soit un parc total autorisé de 9 472 lits à comparer à 8 444 lits un an plus tôt (+ 12,2 %).



## 4.2. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS AU 31 DÉCEMBRE 2020

### 4.2.1. Comptes consolidés du Groupe LNA Santé

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2020 de LNA Santé ont été arrêtés par le conseil d'administration en date du 30 mars 2021, à l'issue d'une revue par les Commissaires aux comptes. Les comptes consolidés sont établis en conformité avec les normes IFRS.

Pour LNA Santé, l'année 2020 aura été marquante tant au niveau sanitaire, avec la pandémie de COVID-19, qui a fortement impacté son activité et son organisation, qu'au niveau du développement, avec notamment l'acquisition structurante du groupe Clinique Développement, opérateur sanitaire de premier plan dans le territoire de santé normand.

Ainsi, le parc de lits exploités s'est étoffé au cours de l'année écoulée de 1 239 lits et places, le portant au 31 décembre 2020 à 9 104 lits et places. Il est constitué de 7 041 lits en régime de croisière, en hausse de 8 % sur un an, en ligne avec le plan de transformation. Ces lits répondent en tous points aux standards

LNA Santé et constituent le socle de l'excellence opérationnelle et de la performance économique du Groupe.

Sous l'effet des pertes d'activité (liées aux restrictions d'entrées subies en EHPAD et du déficit d'admissions en SSR du fait de la déprogrammation des chirurgies hospitalières et de la baisse de l'hospitalisation de jour) et des coûts complémentaires induits par la pandémie de COVID-19, le résultat net part du Groupe affiche un repli de 13,0 millions d'euros, à 7,8 millions d'euros. La marge nette part du Groupe recule elle aussi de 259 points de base pour représenter 1,4 % du chiffre d'affaires.

À la clôture de l'exercice 2020, le parc est constitué de 80 établissements en exploitation pour 9 104 lits et places répartis sur trois lignes métiers : maisons de retraite médicalisées (5 210 lits), cliniques de Soins de Suite et Réadaptation, clinique psychiatrique et chirurgie (3 391 places), structures d'hospitalisation à domicile (503 places).

Parc de lits par catégorie	31/12/2020	Établissements	31/12/2019	SFAF 04/2021	% Total	Établissements
En croisière	7 041	63	6 519	7 857	85 %	67
En restructuration	2 063	17	1 356	1 375	15 %	14
<b>Parc Exploité</b>	<b>9 104</b>	<b>80</b>	<b>7 865</b>	<b>9 232</b>	<b>100 %</b>	<b>81</b>
Lits à installer	368		579	272		
<b>Parc Autorisé</b>	<b>9 472</b>	<b>80</b>	<b>8 444</b>	<b>9 504</b>		<b>81</b>

Le **chiffre d'affaires consolidé de l'exercice 2020** s'établit à 573,9 millions d'euros, en progression de 8,7 % par rapport à l'exercice 2019.

Le **chiffre d'affaires 2020 de l'activité Exploitation** s'élève à 521,5 millions d'euros, en hausse de **10,3 %** sur douze mois, **résultat d'une croissance organique robuste de 2,6 %** et d'une croissance externe soutenue de 7,7 %. Après un point bas d'activité sur le 2<sup>e</sup> trimestre 2020 à 0,7 %, la croissance organique a accéléré au cours du 2<sup>nd</sup> semestre pour atteindre 3,4 % sur le 4<sup>e</sup> trimestre, preuve de la bonne résilience des métiers du Groupe.

L'activité Immobilière s'établit à 52,4 millions d'euros sur l'année, en ligne avec le calendrier de livraisons, malgré un ralentissement au 2<sup>e</sup> trimestre au plus fort de la crise sanitaire. L'année 2020 a vu l'ouverture d'un EHPAD Élégance à Amiens et d'une clinique SSR à Achères, ainsi que la commercialisation du programme de construction de l'EHPAD Confort de La Queue-en-Brie livré fin 2019. Elle tient également compte des programmes de rénovation de deux EHPAD Élégance.

Compte de Résultat Simplifié <i>En millions d'euros, normes IFRS</i>	Total 2020	Exploit.	Immo.	Total 2019	Exploit.	Immo.	Total Var.	Exploit. Var.
<b>Chiffre d'Affaires</b>	<b>573,9</b>	<b>521,5</b>	<b>52,4</b>	<b>527,9</b>	<b>472,8</b>	<b>55,0</b>	<b>+ 46,0</b>	<b>+ 48,6</b>
Charges de Personnel	(279,9)	(277,4)	(2,4)	(256,0)	(253,5)	(2,5)	(23,9)	(23,9)
Impôts et taxes	(21,6)	(20,7)	(0,8)	(19,4)	(18,8)	(0,6)	(2,2)	(2,0)
<b>EBITDA</b>	<b>118,2</b>	<b>116,5</b>	<b>1,6</b>	<b>113,9</b>	<b>111,5</b>	<b>2,3</b>	<b>+ 4,3</b>	<b>+ 5,0</b>
Marge d'EBITDA	20,6 %	22,3 %	3,1 %	21,6 %	23,6 %	4,3 %	- 98 pb	- 124 pb
<b>EBITDA hors IFRS 16</b>	<b>57,1</b>	<b>53,2</b>	<b>3,9</b>	<b>56,7</b>	<b>52,3</b>	<b>4,5</b>	<b>+ 0,3</b>	<b>+ 0,9</b>
Marge d'EBITDA hors IFRS 16	9,9 %	10,2 %	7,4 %	10,7 %	11,1 %	8,1 %	- 81 pb	- 86 pb
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>51,4</b>	<b>51,4</b>	<b>(0,0)</b>	<b>55,1</b>	<b>53,7</b>	<b>1,5</b>	<b>(3,7)</b>	<b>(2,2)</b>
Marge Courante	9,0 %	9,9 %	- 0,1 %	10,4 %	11,3 %	2,7 %	- 149 pb	- 149 pb
Résultat opérationnel	37,1	37,9	(0,8)	54,5	55,4	(0,9)	(17,4)	(17,5)
Marge Opérationnelle	6,5 %	7,3 %	- 1,6 %	10,3 %	11,7 %	- 1,7 %	- 387 pb	- 445 pb
<b>Résultat financier</b>	<b>(18,4)</b>	<b>(17,6)</b>	<b>(0,8)</b>	<b>(18,1)</b>	<b>(17,2)</b>	<b>(0,8)</b>	<b>(0,4)</b>	<b>(0,4)</b>
Résultat avant impôt	18,6	20,3	(1,6)	36,4	38,2	(1,7)	(17,8)	(17,9)
Charges d'impôt	(10,2)	(10,4)	0,2	(14,8)	(15,0)	0,3	+ 4,6	+ 4,6
Résultat net 100 %	8,4	9,8	(1,4)	21,7	23,2	(1,5)	(13,2)	(13,3)
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>	<b>7,8</b>	<b>9,2</b>	<b>- 1,4</b>	<b>20,8</b>	<b>22,4</b>	<b>- 1,6</b>	<b>- 13,0</b>	<b>- 13,2</b>
<b>MARGE NETTE PART DU GROUPE</b>	<b>1,4 %</b>	<b>1,8 %</b>	<b>- 2,7 %</b>	<b>3,9 %</b>	<b>4,7 %</b>	<b>- 2,9 %</b>	<b>- 259 PB</b>	<b>- 297 PB</b>

L'**EBITDA** de l'activité **Exploitation**, s'élève à 116,5 millions d'euros, **en progression de 4,5 %**. La marge d'EBITDA marque un repli de 124 points de base à 22,3 % du chiffre d'affaires.

Ces variations intègrent en 2020 l'impact défavorable **des pertes d'activité partiellement garanties par l'État évaluées** à - 20,0 millions d'euros en chiffre d'affaires et **en net dans l'EBITDA à - 15,8 millions d'euros**. Retraité de ces effets, l'EBITDA ressort à 132,4 millions d'euros et la marge d'EBITDA représente 24,4 % du chiffre d'affaires, en amélioration de 86 points de base sur un an.

Les **établissements en régime de croisière** présentent une **marge d'EBITDA de 24,8 %** (11,8 %, retraitée des impacts IFRS 16), à comparer à 5,1 % pour les établissements en restructuration (- 0,4 %, retraitée IFRS 16). Ce différentiel historique de 20 points (12 points, retraité IFRS 16) témoigne de la résilience des établissements aux standards de LNA Santé et du levier de la transformation du parc d'établissements.

Le **résultat opérationnel courant d'Exploitation** s'établit quant à lui à **51,4 millions d'euros, en retrait de 4,2 %**. La marge opérationnelle courante de l'Exploitation se contracte de 1,5 point, à un niveau solide de 9,9 %. **Ajustée des pertes d'activité, la marge ressort en hausse de 107 points de base à 12,4 %**.

Sous l'effet des **coûts non récurrents liés à la crise sanitaire pour - 7,3 millions d'euros** (primes exceptionnelles versées aux salariés, renforts de soignants, surcoût des équipements de protection et autres consommables), que le Groupe a répertoriés de manière précise, **le résultat opérationnel d'Exploitation se contracte de 32 % pour atteindre 37,9 millions d'euros**.

Le **résultat financier** est **maîtrisé** rigoureusement à **- 18,4 millions d'euros** en 2020 contre - 18,1 millions d'euros en 2019, soit une variation de + 2,1 %.

La charge d'impôt fait ressortir un taux de 54,7 % (à comparer à 40,5 % l'an passé). Cette **surfiscalité** est imputable de façon exceptionnelle à la baisse du résultat avant impôt combinée **à la hausse de la CVAE** (classée en impôt), peu sensible à la contraction globale du résultat. La CVAE représente ainsi près de 40 % de la charge fiscale à 22 points, pour une contribution

complémentaire à l'impôt de 12 points par rapport à l'an passé. Il est à noter que cet effet disparaîtra en totalité en 2021 avec la hausse attendue du résultat consolidé et la baisse de moitié du taux d'imposition à la CVAE.

Dans un environnement dégradé par la pandémie de COVID-19, qui a pesé sur l'activité et les charges de l'année, **le résultat net part du Groupe s'établit à 7,8 millions d'euros**, en recul de 13,0 millions d'euros sur un an. La marge nette représente 1,4 % du chiffre d'affaires, à comparer à une marge nette de 3,9 % l'an passé.

Les **cash-flows libres** (représentant les flux d'activité nets des investissements non liés au développement et du coût financier payé) s'établissent à 62,8 millions d'euros fin 2020, **en hausse de 87 % sur un an et de 19 % après neutralisation des mouvements exceptionnels** du BFR et des autres flux non récurrents en 2020 (surcoûts COVID-19).

Au 31 décembre 2020, hors comptabilisation des obligations locatives au sens de la norme IFRS 16, la dette financière nette s'établit ainsi à 358,6 millions d'euros. Sous l'effet de l'acquisition du groupe Clinique Développement, l'endettement net marque une hausse de 151,6 millions d'euros.

Le **Lever d'Exploitation** évolue ainsi de 1,20 à **2,48**, et demeure nettement en dessous du covenant fixé à 4,25 sur la durée du crédit syndiqué. Hors acquisition de Clinique Développement, le Levier se serait établi en repli à moins de 1,0. Le *Gearing* d'Exploitation post-acquisition représente 50 % des fonds propres pour une autorisation donnée de 125 %.

La situation de trésorerie nette disponible à la clôture représente un niveau confortable de 120,9 millions d'euros.

Le parc d'établissements en régime de croisière, pilier de la performance opérationnelle du Groupe, représente 7 041 lits fin 2020 et absorbe le choc pandémique, avec une marge d'EBITDA avant IFRS 16 résiliente de 11,8 % en 2020, et des investissements de maintien (Capex) de 10,3 millions d'euros, représentant 2,3 % du chiffre d'affaires. Ils représentent en 2020 un taux d'effort de 19,7 %, mesuré par le ratio Capex sur EBITDA avant IFRS 16 contre 12,5 % en 2019 (toujours en deçà de la guidance du plan

stratégique de 20 %). Cette hausse s'explique par des programmes de rénovation de chambres planifiés de longue date en EHPAD, la mise en exploitation en 2020 d'aménagements de plateaux techniques en SSR et l'ouverture d'hôpitaux de jour, qui viendront en soutien du plan de relance en 2021.

#### 4.2.1.1. CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires consolidé de l'exercice 2020 s'élève à 573,9 millions d'euros, contre 527,9 millions d'euros en 2019. Il s'accroît de 8,7 % par rapport à l'année 2019.

Le chiffre d'affaires relatif à l'Exploitation s'établit ainsi à 521,5 millions d'euros en 2020 contre 472,8 millions d'euros un an plus tôt.

Le chiffre d'affaires relatif à l'Immobilier s'établit à 52,4 millions d'euros fin 2020 contre 55,0 millions d'euros en 2019.

En millions d'euros	2020	2019	2018
Chiffre d'affaires Groupe	573,9	527,9	538,8
Chiffre d'affaires Exploitation	521,5	472,8	437,1
Variation du chiffre d'affaires Exploitation	+ 10,3 %	+ 8,2 %	+ 5,6 %
<i>dont organique</i>	+ 2,6 %	+ 5,5 %	+ 4,4 %

### Immobilier

Le chiffre d'affaires Immobilier s'établit à 52,4 millions d'euros fin 2020 contre 55,0 millions d'euros l'année précédente.

L'activité constatée selon la méthode à l'avancement est constituée principalement :

- ◆ des constructions en cours à fin 2020 de l'EHPAD de Martigues ;

- ◆ de livraisons du SSR d'Achères, de l'EHPAD d'Amiens et 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

En millions d'euros	CA 2020
Constructions neuves	36,7
Revente de lots	13,5
Cession d'immeuble	2,2
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>52,4</b>

Ces programmes de constructions 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

Au titre de l'exercice 2020, le chiffre d'affaires Exploitation s'élève à 521,5 millions d'euros, en progression de 10,3 %, portée par une croissance externe soutenue de 7,7 % et une croissance organique de 2,6 % grâce à une activité très résiliente au cours du 4<sup>e</sup> trimestre (3,4 % de croissance organique à comparer à 1,6 % sur le 3<sup>e</sup> trimestre).

- ◆ L'activité du secteur Médico-Social s'établit à 273,5 millions d'euros sur l'exercice, en hausse de 3,0 %, soutenue par la croissance externe de 2,3 %, et se décompose ainsi :
  - ◆ les EHPAD Confort, à prix d'hébergement limité, atteignent un chiffre d'affaires annuel de 40,7 millions d'euros, en progression de 17,9 % dont 4,5 % en organique, soutenue par un taux d'occupation des établissements en régime de croisière de 96 % ;
  - ◆ l'activité des EHPAD Élégance s'élève à 206,1 millions d'euros, en légère hausse de 1,1 % par rapport à l'an passé, de nature organique pour 0,4 %, avec un taux d'occupation des établissements en régime de croisière de 92 % ;

- ◆ les maisons de repos en Belgique présentent un chiffre d'affaires de 26,8 millions d'euros sur 2020, en retrait de 2,0 % par rapport à 2019 et sans mouvement de périmètre.
- ◆ L'activité du secteur Sanitaire délivre une forte croissance de 19,7 % sur l'exercice 2020, à 245,2 millions d'euros. Cette progression se compose d'une croissance organique robuste de 5,0 % et d'une croissance externe dynamique de 14,7 %. Elle résulte des contributions suivantes :

- ◆ les Soins de Suite et Réadaptation génèrent une activité de 192,0 millions d'euros sur l'année, en progression de 20,3 % dont 18,8 % de croissance externe, portée par les reprises du SSR Saint Roch (Roncq - 59), du pôle de santé d'Orgemont (Meaux - 77) et sur décembre du groupe Clinique Développement en Normandie. La croissance organique de 1,5 % sur l'exercice bénéficie d'une hausse sensible de l'activité sur le 4<sup>e</sup> trimestre à 2,1 %, en lien avec une remontée des taux d'occupation (88,2 % sur le 4<sup>e</sup> trimestre soit 2,4 points supplémentaires par rapport au 3<sup>e</sup> trimestre) ;
- ◆ les structures d'hospitalisation à domicile (HAD) présentent une activité de 53,2 millions d'euros, en forte hausse de 17,6 % sur un an. Elles génèrent une croissance organique de 17,2 % sur l'année.

Le taux d'occupation des établissements en régime de croisière s'est établi au-delà de 92 % sur l'ensemble de l'année, preuve de la résilience du modèle LNA Santé.

La répartition du chiffre d'affaires Exploitation par segment se présente comme suit :

Données de chiffre d'affaires <i>En millions d'euros</i>	2020		2019		2018	2017	2016
		% Total		% Total			
<b>Exploitation</b>							
• Établissements	80		71		68	67	68
• Lits en exploitation	9 104		7 865		7 258	7 087	6 975
• Chiffre d'affaires	521,5		472,8		437,1	413,9	393,8
<b>Régime de croisière</b>							
• Établissements	63		60		57	52	46
• Lits en exploitation	7 041	77 %	6 519	83 %	6 163	5 493	4 796
• Chiffre d'affaires	444,5	85 %	405,8	86 %	371,8	321,8	277,5
<b>Restructurations</b>							
• Établissements	17		11		11	15	22
• Lits en exploitation	2 063	23 %	1 346	17 %	1 095	1 594	2 179
• Chiffre d'affaires	74,2	14 %	64,7	14 %	63,2	90,5	115,8
Chiffres d'affaires autres	2,7	1 %	2,4	1 %	2,1	1,6	0,5
Chiffre d'affaires Médico-Social France	246,8	47 %	238,4	50 %	232,5	224,2	214,3
Chiffre d'affaires Médico-Social Belgique	26,8	5 %	27,3	6 %	27,3	26,9	27,0
Chiffre d'affaires Sanitaire	245,2	47 %	204,8	43 %	175,2	161,2	152,1

L'activité par secteur opérationnel évolue au bénéfice du secteur Sanitaire qui pèse désormais 47 % des ventes (+ 4 points) se décomposant entre les SSR (37 %, + 3 points) et les structures d'HAD (10 %, + 1 point), le secteur Médico-Social (France et Belgique) représentant 52 % du total des facturations Exploitation (- 4 points), tandis que les autres activités constituées des ventes de service et de l'activité de 5 crèches situées en région Pays de La Loire, demeurent stables en part relative à 1 %.

#### 4.2.1.2. EBITDA

##### Achats et charges externes

Y compris la variation des stocks, ils s'établissent à 159,6 millions d'euros dont 110,0 millions d'euros affectés à l'activité Exploitation. Sur l'activité Exploitation, rapportés au chiffre d'affaires, ils sont stables d'une année à l'autre puisqu'ils représentent 21 % du chiffre d'affaires à fin décembre 2020 pour 20 % à fin décembre 2019.

##### Charges de personnel

Elles s'établissent à 279,9 millions d'euros dont 277,4 millions d'euros affectés à l'activité Exploitation, représentant 53,2 % du chiffre d'affaires Exploitation à fin décembre 2020 pour 53,6 % à fin décembre 2019.

Les charges de personnel Exploitation progressent d'une année à l'autre de 9,4 %, cette hausse peut s'analyser comme la résultante des effets suivants :

- ◆ un effet périmètre lié aux acquisitions de l'exercice pour 5,8 % ;
- ◆ un effet organique à périmètre constant pour 2,9 % ;
- ◆ un effet lié aux revalorisations salariales suite au Ségur de la Santé pour 0,7 %.

Le coût brut lié au Ségur de la Santé s'élève en 2020 à 7,7 millions d'euros. Net des compensations reçues, le coût résiduel pour le Groupe représente 1,7 million d'euros, dont 1,5 million d'euros est lié à l'effet non récurrent de revalorisation de la provision pour congés payés.

Les effectifs moyens s'établissent à 6 074 personnes en équivalent temps plein (ETP), en progression de 10,5 % par rapport à l'an passé (5 496 personnes), suivant le rythme de la croissance d'activité. Les effectifs se répartissent entre les zones géographiques de la France (5 718 ETP, hausse de 11,2 %) et de la Belgique (356 ETP, hausse de 1,1 %). Ainsi, la politique de développement du Groupe contribue activement à la création d'emplois sur les territoires de santé.

##### Impôts et taxes

Ils comprennent les taxes foncières, les taxes sur les salaires et autres taxes sociales, les TVA non récupérables sur loyers, pour un montant de 21,6 millions d'euros contre 17,6 millions d'euros fin décembre 2019, soit un ratio de 3,8 % du chiffre d'affaires Groupe et de 4,0 % en Exploitation. Le ratio ne tient pas compte de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises classée en charge d'impôt société.

##### Loyers (hors éliminations liées à IFRS 16)

Les loyers externes Exploitation, présentés ici, à fin d'analyse, avant élimination liée à la norme IFRS 16, s'établissent à 71,3 millions d'euros contre 66,7 millions d'euros au 31 décembre 2019, pour une variation de 6,8 %.

Leur part relative se réduit d'un demi-point à 13,7 % du chiffre d'affaires Exploitation à fin décembre 2020 contre 14,1 % un an auparavant.

La hausse des loyers par rapport à 2019 résulte des composantes suivantes :

Composantes de l'évolution des loyers année entre 2020 et 2019	Var. 2020 vs 2019	Rappel var. N-1
Effet de l'indexation à périmètre 31/12/19	+ 1,1 %	+ 0,3 %
Effet de périmètre 2019/2020	+ 4,2 %	+ 2,6 %
Évolution capacitaire	+ 1,3 %	+ 3,6 %
Effet de montée en gamme du parc (travaux)	+ 0,2 %	+ 1,4 %
<b>VARIATION DES LOYERS EXPLOITATION</b>	<b>+ 6,8 %</b>	<b>+ 7,9 %</b>

## EBITDA

Exercice	Exploitation		Médico-Social France		Médico-Social Belgique		Sanitaire	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
EBITDA en millions d'euros	116,5	111,5	63,1	67,2	5,5	5,8	45,3	37,2
Marge	22,3 %	23,6 %	25,6 %	28,2 %	20,4 %	21,1 %	18,5 %	18,2 %
Var de marge	- 124 bp		- 260 pb		- 75 pb		+ 29 pb	
Lits exploités	9 104		4 655		555		3 894	
% parc en croisière	77 % (7 041)		91 % (4 232)		100 % (555)		58 % (2 254)	

L'EBITDA consolidé s'élève à 118,2 millions d'euros fin 2020. Il présente une marge sur chiffre d'affaires de 20,6 %. La marge d'EBITDA de l'Exploitation de 22,3 % se trouve diluée par la marge d'EBITDA de l'Immobilier de 3,1 % en 2020.

L'EBITDA Exploitation s'établit à 116,5 millions d'euros en progression de + 4,5 % pour une marge de 22,3 % du chiffre d'affaires en repli de - 124 points de base par rapport à l'an passé. Il intègre l'impact défavorable des pertes d'activité partiellement garanties par l'État évaluées en brut dans le chiffre d'affaires pour un total de - 20,0 millions d'euros et en net dans l'EBITDA pour un montant de - 15,8 millions d'euros. Retraité de cet effet, l'EBITDA ressort à 132,4 millions d'euros en hausse de 18,7 % et présente une marge de 24,4 %, en amélioration de + 86 points de base sur un an.

L'analyse par secteur révèle une marge d'EBITDA du secteur Médico-Social France à 25,6 % du chiffre d'affaires, en contraction de 260 points de base, en ligne avec la marge de ses établissements en croisière à 26,7 %. L'érosion de la marge est expliquée par les impacts COVID-19 très partiellement compensés par les Autorités de Santé, à hauteur de 20 % des pertes d'activité constatées en 2020. Retraité des impacts COVID-19, la marge affiche un repli limité à - 35 points de base.

La marge du secteur Médico-Social Belgique est en retrait à 20,4 % (- 75 points de base sur un an), sous l'effet conjugué des surcapacités d'hébergement sur Bruxelles constatées avant la crise sanitaire et qui pénalisent l'occupation de tous les opérateurs, et du ralentissement de la commercialisation dans le contexte de la crise sanitaire COVID-19.

Concernant le secteur Sanitaire, la marge d'EBITDA est en progression de 29 points de base à 18,5 % du chiffre d'affaires contre 18,2 % en 2019. Cette évolution favorable repose sur l'amélioration pour 5,2 points de la marge d'EBITDA des structures d'HAD. Cette performance permet de compenser à la fois le poids des restructurations en SSR plus dilutif en 2020 et dont la marge fléchit à 3,4 % contre 5,6 % en 2019, et le fléchissement de - 93 points de base de la marge des SSR en croisière à 23,7 %, du fait de la partie non compensée des pertes d'activité à raison de 40 % des impacts totaux. Retraité des effets COVID-19, la marge affiche une amélioration de 228 points de base à 20,5 %.

Enfin, tous métiers confondus, la marge d'EBITDA en croisière établie avant IFRS 16 représente 11,8 % du chiffre d'affaires en repli de 114 points de base par rapport à 2019.

Au format IFRS 16, avant déduction des loyers, la marge atteint 24,8 % *versus* 25,7 % un an plus tôt, soit une variation de - 88 points de base liée à la perte d'activité induite par la crise sanitaire. Le secteur Médico-Social dans son ensemble présente une marge d'EBITDA en croisière en baisse de - 160 points de base (- 174 points de base en France et - 74 points de base en Belgique) dont l'impact est limité par la progression de + 60 points de base sur un an de la marge en croisière du Secteur Sanitaire à 23,0 %.

### 4.2.1.3. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

Il intègre l'amortissement des droits d'utilisation activés sur les contrats de location selon le traitement IFRS 16 pour - 53,3 millions d'euros, des dotations aux amortissements pour - 12,5 millions d'euros (représentant 2,4 % du chiffre d'affaires Exploitation), des dotations nettes aux provisions pour risques et charges pour - 0,6 million d'euros (à caractère social ou portant sur des postes d'actifs circulants) et d'autres charges pour - 0,4 million d'euros (constituées de pertes sur des créances clients irrécouvrables et de litiges fournisseurs), expliquant le passage entre l'EBITDA consolidé de 118,2 millions d'euros et le résultat opérationnel courant (ROC) arrêté à 51,4 millions d'euros.

Le ROC s'établit en baisse limitée de 6,8 % par rapport à l'an passé avec une contribution immobilière déficitaire de 0,03 million d'euros. La marge opérationnelle courante (MOC) représente 9,0 % du chiffre d'affaires consolidé contre 10,4 % en 2019, sous l'effet conjugué de la contraction de la marge d'EBITDA liée aux pertes d'activités et de l'amortissement en activité Immobilière des bâtiments d'établissements acquis en 2020.

Le ROC Exploitation s'établit à 51,4 millions d'euros contre 53,7 millions d'euros en 2019. La MOC Exploitation s'établit à 9,9 % du chiffre d'affaires contre 11,3 % un an plus tôt. Le repli de 149 points de base provient essentiellement de la contraction de la marge d'EBITDA pour 124 points de base. Il est à noter que, sans les pertes d'activités, la MOC Exploitation ressortirait à 12,4 %, en progression de 107 points de base.



La MOC du secteur Médico-Social France représente 10,5 % du chiffre d'affaires. Les EHPAD en croisière délivrent une marge opérationnelle courante résiliente de 11,6 %.

La MOC du secteur Sanitaire s'établit à 9,7 %, en légère amélioration de 12 points de base par rapport à 2019, grâce à l'effet relatif des HAD, qui ont bénéficié d'un fort recours pendant la crise sanitaire. Leur MOC s'établit dès lors en 2020 à 17,4 %, en hausse de 5,4 points par rapport à l'an passé. La MOC des SSR s'inscrit en recul de 132 points de base d'une année à l'autre, à 7,5 % du chiffre d'affaires, du fait de la fermeture ou du ralentissement des hôpitaux de jour et de la diminution drastique des flux d'admission en filière hospitalière pendant les vagues épidémiques et d'une part de lourdes restructurations en 2020 sur 4 cliniques SSR. S'agissant des établissements du secteur Sanitaire en régime de croisière, leur MOC s'élève à 13,6 % en 2020, à comparer à 13,8 % en 2019, la quasi-stabilité de la marge provenant de la contribution des HAD, dans un contexte général en 2020 de mise sous tension des marges des SSR par la sous-activité liée à la crise sanitaire.

#### 4.2.1.4. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le résultat opérationnel (ROP) intègre pour un montant de - 7,3 millions d'euros les coûts non récurrents directement liés à la pandémie de COVID-19, présentant un caractère inhabituel et significatif, que le Groupe a pu identifier de manière fiable. Le passage d'un ROC de 51,4 millions d'euros à un ROP de 37,1 millions d'euros s'explique par les mouvements non récurrents suivants :

*En Exploitation (- 13,5 millions d'euros)*

- ◆ les coûts nets des compensations reçues, relatifs à la pandémie de COVID-19 pour - 7,3 millions d'euros, comprenant les primes exceptionnelles versées par LNA Santé aux salariés pour - 3,6 millions d'euros, des renforts de personnel pour - 2,8 millions d'euros, le surcoût des équipements de protection individuelle pour - 0,2 million d'euros et d'autres coûts pour - 0,7 million d'euros, constitués des frais de déplacement et de tests notamment ;
- ◆ des charges nettes liées à des déménagements et départs de sites pour - 1,8 million d'euros ;
- ◆ des frais d'acquisition sur les opérations de développement pour - 2,8 millions d'euros ;
- ◆ la constatation d'écarts d'acquisition négatifs pour + 0,8 million d'euros ;
- ◆ d'autres mouvements pour - 2,4 millions d'euros liés notamment à la valeur nette comptable des immobilisations cédées ou mises au rebut.

*En Immobilier (- 0,8 million d'euros)*

- ◆ une dépréciation de goodwill pour - 0,3 million d'euros ;
- ◆ une perte liée à un litige avec un fournisseur pour - 0,2 million d'euros ;
- ◆ d'autres mouvements pour - 0,3 million d'euros.

La marge opérationnelle consolidée (MOP) représente 6,5 % du chiffre d'affaires contre 10,3 % en 2019, en baisse de - 3,9 points imputable à la crise sanitaire (perte d'activité et coûts non récurrents).

La marge opérationnelle de l'activité Exploitation représente 7,3 % du chiffre d'affaires, en repli de - 4,4 points par rapport à l'an passé, sous le plein effet de la pandémie.

La marge du secteur médico-social France représente 9,9 % du chiffre d'affaires, en contraction de - 4,9 points de base par rapport

à l'an dernier, les diverses mesures de compensation de l'État étant limitées à 20 % de l'impact brut constaté.

La marge opérationnelle du secteur Sanitaire s'établit en baisse de 3,5 points à 6,2 % fin 2020. Elle résulte de deux effets inverses, tout comme expliqué plus haut concernant la marge opérationnelle courante, à savoir une amélioration de la marge opérationnelle des HAD de 3,0 points à 13,5 % du fait d'une dynamique d'activité constatée depuis plusieurs exercices, et un repli de la marge opérationnelle des SSR de - 5,3 points à 4,2 %, fortement impactés par la réduction de leurs activités, et par les restructurations en cours.

#### 4.2.1.5. RÉSULTAT FINANCIER

Le coût de l'endettement est constitué des intérêts d'emprunts souscrits pour financer les investissements de développement et de maintien du parc ainsi que les frais financiers sur les dettes locatives.

Les charges financières nettes (coût de l'endettement et autres postes financiers) se stabilisent à 18,4 millions d'euros fin 2020 versus 18,1 millions d'euros un an plus tôt, l'effet volume des dettes étant compensé par la baisse des taux monétaires.

Le résultat financier est constitué à 96 % de charges affectables à l'activité Exploitation et de 4 % de charges affectables à l'activité Immobilière selon une répartition inchangée par rapport à 2019. Pour l'activité Exploitation, les charges financières nettes représentent - 3,38 % du chiffre d'affaires fin 2020 contre - 3,65 % au 31 décembre 2019. Elles représentent 15,1 % de l'EBITDA Exploitation pour 15,5 % l'an passé.

Le coût de la dette brute s'établit à 2,1 % à fin décembre 2020 contre 1,9 % l'an dernier, pour une maturité moyenne du crédit en baisse à 2,3 ans sous l'effet du tirage de lignes de crédit court terme pour le financement de l'acquisition du groupe Clinique Développement.

La part des crédits à taux variable non couvert à fin 2020 s'établit à 53 % contre 24 % 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 des 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 œuvre de manière graduée et fractionnée et est périodiquement réévaluée pour apprécier sa pertinence et son efficacité, et pour saisir les opportunités de marché.

#### 4.2.1.6. RÉSULTAT NET

Le résultat avant impôt est arrêté à 18,6 millions d'euros au 31 décembre 2020. Il recule de 48,9 % par rapport à l'an passé sous l'effet des pertes d'activité et des surcoûts COVID-19.

La charge d'impôt s'établit à 10,2 millions d'euros. Elle représente un taux d'imposition de 54,7 %, en hausse de 14 points sous l'effet de l'augmentation du poids relatif de la CVAE pour 11,8 %, cet impôt de production étant très peu sensible à la variation du résultat.

Déduction faite de la charge d'impôt, le résultat net part du Groupe s'établit à 7,8 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre un résultat de 20,8 millions d'euros publié un an plus tôt.

Le résultat net part du Groupe de l'activité d'Exploitation atteint 9,2 millions d'euros en 2020 contre 22,4 millions d'euros en 2019 sous l'effet des impacts de la pandémie.



Marge nette Part Groupe Exploitation	2019	CA	EBITDA	Autres charges opérationnelles	Résultat financier	IS	Minoritaires	2020
Résultat Net PG en millions d'euros	22,4	2,6	(2,2)	(8,9)	(0,2)	(4,7)	0,2	9,2
Marge nette PG Exploitation	4,74 %	0,6 %	- 0,5 %	- 1,9 %	0,0 %	- 1,0 %	0,0 %	1,77 %
				- 3,0 %				

Le tableau explicatif de la variation de la marge nette d'Exploitation entre 2019 et 2020 montre l'impact des surcoûts COVID-19 et de la fiscalité qui comptent pour 2,9 points, soit la quasi-totalité dans la baisse de marge affichée de 3 points ; ces deux impacts devraient

s'atténuer pour l'effet COVID-19 et disparaître pour l'effet fiscal en 2021 avec le retour à meilleure fortune du résultat et la baisse de moitié des impôts de production annoncée dans le plan France Relance (taux maximal d'imposition à la CVAE de 0,75 %).

#### 4.2.1.7. BILAN

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
<b>Actifs non courants</b>	<b>1 191,1</b>	<b>893,3</b>
Écarts d'acquisition	134,3	96,3
Immobilisations incorporelles	404,1	268,0
Immobilisations corporelles	161,1	56,4
Actifs financiers non courants	5,0	4,4
Droits d'utilisation	482,3	463,0
Impôts différés actifs	4,3	5,2
<b>Actifs courants</b>	<b>306,0</b>	<b>327,7</b>
Stocks et en-cours	86,4	113,8
Clients et comptes rattachés	44,8	57,7
Autres actifs courants	48,9	14,8
Créances d'impôts courants	4,8	1,2
Trésorerie et équivalents	121,0	140,3
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>1 497,1</b>	<b>1 221,0</b>

En millions d'euros	31/12/2020	31/12/2019
<b>Capitaux propres totaux</b>	<b>195,9</b>	<b>196,8</b>
Capitaux propres du Groupe	188,6	189,3
Intérêts ne conférant pas le contrôle	7,2	7,5
<b>Passifs non courants</b>	<b>739,3</b>	<b>684,4</b>
Engagements de retraite	11,0	7,9
Impôts différés passifs	76,9	44,9
Emprunts & dettes non courantes	175,8	174,7
Obligations locatives non courantes	467,6	453,9
Autres éléments non courants et provisions risques & charges	8,0	3,0
<b>Passifs courants</b>	<b>561,9</b>	<b>339,8</b>
Provisions risques & charges	8,4	4,3
Dettes fournisseurs, & avances reçues	56,1	47,8
Emprunts & dettes courants	276,1	143,3
Obligations locatives courantes	54,7	48,7
Autres passifs courants	163,6	90,4
Dettes d'impôts courants	2,9	5,4
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>1 497,1</b>	<b>1 221,0</b>

#### Les postes à l'actif sont constitués des principaux éléments suivants :

- ◆ les écarts d'acquisition, qui représentent 134,3 millions d'euros au 31 décembre 2020. Leur valeur brute à la clôture s'établit à 138,4 millions d'euros et se répartit par secteur d'activité de la manière suivante :
  - ◆ 73,7 millions d'euros pour le secteur Sanitaire,
  - ◆ 57,5 millions d'euros pour le secteur Médico-Social France,
  - ◆ 5,3 millions d'euros pour le secteur Immobilier,
  - ◆ 1,6 million d'euros pour le secteur Médico-Social Belgique,
  - ◆ 0,3 million d'euros pour les autres activités non significatives.

Les pertes de valeur s'établissent quant à elles à - 4,1 millions d'euros et concernent le secteur Médico-Social France pour - 1,0 million d'euros, le secteur Sanitaire pour - 2,0 millions d'euros et le secteur Immobilier pour - 1,1 million d'euros.

La variation des écarts d'acquisition s'explique principalement par l'acquisition du groupe Clinique Développement en décembre 2020 :

- ◆ les immobilisations incorporelles présentent une valeur nette de 404,1 millions d'euros et ne concernent que l'activité Exploitation. Elles se composent des autorisations d'exploiter nettes des pertes de valeur pour 400,5 millions d'euros et des logiciels et systèmes d'information pour 3,3 millions d'euros. Les autorisations d'exploiter se répartissent de la manière suivante :
  - ◆ 257,6 millions d'euros pour le secteur Sanitaire,
  - ◆ 135,0 millions d'euros pour le secteur Médico-Social France,
  - ◆ 7,4 millions d'euros pour le secteur Médico-Social Belgique,
  - ◆ 0,5 million d'euros pour les autres activités non significatives ;
- ◆ les immobilisations corporelles contribuent à l'actif à hauteur de 161,1 millions d'euros. Elles sont constituées notamment de terrains et constructions pour 86,7 millions d'euros, et d'autres immobilisations corporelles pour 74,5 millions d'euros ;
- ◆ les stocks représentent une valeur nette de 86,4 millions d'euros, dont 81,7 millions d'euros de stocks immobiliers, leur baisse par rapport à l'an passé étant liée à l'avancement et à la livraison des programmes immobiliers ;
- ◆ les créances clients, les autres actifs courants (composés des autres créances et comptes de régularisation) et les créances d'impôts courants totalisent 98,6 millions d'euros, et se répartissent entre l'Exploitation pour 89,2 millions d'euros et l'Immobilier pour 9,4 millions d'euros. Ces créances sont essentiellement composées des créances clients à hauteur de 44,8 millions d'euros, de créances fiscales (y compris créances d'impôt sur les sociétés) pour 15,1 millions d'euros, et de produits à recevoir de 11,7 millions d'euros liés aux compensations de charges COVID-19 et au financement des revalorisations salariales suite au Ségur de la Santé ;
- ◆ la trésorerie active de 121,0 millions d'euros inclut 111,0 millions d'euros de disponibilités immédiates et 10,0 millions d'euros de comptes à terme rémunérés. Elle se répartit entre l'activité Exploitation pour 116,2 millions d'euros et l'activité Immobilier pour 4,8 millions d'euros.

**Le total de l'actif s'établit au 31 décembre 2020 à 1 497 millions d'euros, en hausse de 276 millions d'euros par rapport à la clôture au 31 décembre 2019. Cette hausse est principalement imputable aux acquisitions de l'exercice, notamment celle du groupe Clinique Développement.**

**Les postes présentés au passif sont constitués des principaux éléments suivants :**

- ◆ les capitaux propres s'élèvent à 195,9 millions d'euros, répartis entre la part du Groupe pour 188,6 millions d'euros et les intérêts ne conférant pas le contrôle pour 7,2 millions d'euros. 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 111,5 millions d'euros,
  - ◆ le résultat net part du Groupe de l'exercice 2020 pour 7,8 millions d'euros,

- ◆ les intérêts ne conférant pas le contrôle à hauteur de 7,2 millions d'euros.

Par ailleurs, le montant des réserves non distribuables s'élève au 31 décembre 2020 à 4,9 millions d'euros, contre 4,2 millions d'euros à la clôture de l'exercice 2019 ;

- ◆ les engagements de retraites actualisés sont valorisés à 11,0 millions d'euros ;
- ◆ les impôts différés passifs s'établissent à 76,9 millions d'euros, dont 71,6 millions d'euros sur l'Exploitation. En prenant en compte les impôts différés actifs pour 4,3 millions d'euros, les impôts différés du Groupe au 31 décembre 2020 présentent une position nette de 72,6 millions d'euros. Les impôts différés sur les écarts d'évaluation des autorisations d'exploiter représentent la plus grande partie du poste net, soit 79,2 millions d'euros. Leur augmentation est consécutive à l'évaluation des autorisations d'exploiter du groupe Clinique Développement, acquis en décembre 2020 ;
- ◆ les provisions pour risques et charges courantes et non courantes représentent 8,6 millions d'euros, et couvrent principalement des risques liés à l'Exploitation ;
- ◆ les dettes financières courantes et non courantes s'établissent à 451,9 millions d'euros, et comportent les lignes suivantes :
  - ◆ le programme des titres négociables à court terme (NEU CP) pour 106,7 millions d'euros, intégralement utilisé pour financer, en complément du crédit syndiqué et des crédits promotion immobilière, le portage et les travaux immobiliers avant leur externalisation, ce niveau d'encours reflétant l'appétit et la fidélité des investisseurs pour le programme et sa relative liquidité,
  - ◆ l'Euro PP pour un montant, net des frais d'émission, de 51,1 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 pour un montant de 115,0 millions d'euros, qui finance les titres et les autorisations d'exploiter des établissements récemment acquis, dans la période précédant leur passage au régime de croisière,
  - ◆ les emprunts amortissables auprès des établissements de crédit pour 110,1 millions d'euros, finançant les investissements de maintien, ainsi que les titres et les autorisations d'exploiter des établissements en croisière,
  - ◆ le préfinancement des dotations soins en EHPAD pour 39,1 M€, mis en place en septembre 2020, correspondant à 6 mois de dotations, permettant au Groupe d'optimiser son BFR en disposant d'une trésorerie complémentaire,
  - ◆ les crédits de portage immobilier pour 8,6 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 7,6 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 variable du Groupe. Nette de la juste valeur des instruments financiers actifs pour 0,1 million d'euros, leur juste valeur s'élève à 2,7 millions d'euros. Le montant du capital restant dû couvert par les instruments financiers s'établit au 31 décembre 2020 à 134,9 millions d'euros,
  - ◆ les cautions versées par les résidents pour un montant de 9,9 millions d'euros,

- ◆ les autres dettes diverses pour 0,1 million d'euros, comportant une dette viagère,
  - ◆ les concours bancaires courants pour 0,1 million d'euros,
  - ◆ les intérêts courus non échus pour 0,9 million d'euros.
- La hausse des dettes financières est essentiellement liée au financement de l'acquisition du groupe Clinique Développement :
- ◆ les obligations locatives courantes et non courantes liées à l'application de la norme IFRS 16 représentent 522,3 millions d'euros ;
  - ◆ les autres éléments non courants pour 7,8 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, les autres passifs courants et dettes d'impôts courants pour un montant de 222,7 millions d'euros, sont répartis entre l'activité Exploitation pour 208,5 millions d'euros et l'activité Immobilier pour 14,2 millions d'euros. Ces dettes comprennent notamment des dettes fournisseurs à hauteur de 56,1 millions d'euros, des dettes sociales pour 58,1 millions d'euros, des dettes fiscales (y compris des dettes d'impôt sur les sociétés) pour 10,8 millions d'euros, ainsi que des passifs sur contrats (produits constatés d'avance) pour 19,9 millions d'euros imputables à 95 % à l'activité Exploitation et le solde de 5 % au traitement des ventes immobilières constatées à l'avancement technique du chantier et non à la signature des lots LMP. L'augmentation des passifs courants est notamment liée aux avances de trésorerie reçues des autorités sur l'exercice.

#### 4.2.1.8. FLUX DE TRÉSORERIE

La trésorerie nette consolidée du Groupe s'élève à 120,9 millions d'euros au 31 décembre 2020 et se présente de la manière suivante :

En millions d'euros	2020	2019
Disponibilités	111,0	101,7
Équivalents de trésorerie	10,0	38,6
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>121,0</b>	<b>140,3</b>
Concours bancaires	(0,1)	(0,2)
<b>Trésorerie nette</b>	<b>120,9</b>	<b>140,1</b>

Les flux de trésorerie de l'exercice se présentent ainsi :

En millions d'euros	2020	2019
<b>Trésorerie à l'ouverture</b>	<b>140,1</b>	<b>121,6</b>
Marge brute d'autofinancement	105,9	109,2
Variation du BFR	56,9	12,7
Impôt décaissé	(16,2)	(3,9)
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b>	<b>146,5</b>	<b>118,0</b>
<b>Flux de trésorerie d'investissement</b>	<b>(205,9)</b>	<b>(54,8)</b>
<b>Flux de trésorerie de financement</b>	<b>40,2</b>	<b>(44,7)</b>
Variation de trésorerie	(19,2)	18,5
<b>Trésorerie à la clôture</b>	<b>120,9</b>	<b>140,1</b>

- ◆ **Les flux nets de trésorerie générés par l'activité** s'élèvent à 146,5 millions d'euros au 31 décembre 2020 répartis entre un flux de + 129,1 millions d'euros pour l'activité Exploitation et un flux de + 17,4 millions d'euros pour l'activité Immobilier. La variation par rapport à l'an passé s'explique essentiellement par les avances de trésorerie reçues des autorités pour 41,3 millions d'euros, qui ont permis de compenser les impacts des pertes d'activité et surcoûts COVID-19 en termes de trésorerie.  
La marge brute d'autofinancement (MBA, avant coût de l'endettement et avant charge d'impôt) se consolide à 105,9 millions d'euros.  
L'analyse du besoin en fonds de roulement fait également apparaître une variation positive de 56,9 millions d'euros, en augmentation par rapport à l'an passé du fait des avances de trésorerie.
- ◆ **Les flux d'investissement** représentent une sortie de trésorerie de - 205,9 millions d'euros et sont constitués des principaux mouvements suivants :
  - ◆ acquisition d'immobilisations incorporelles\* pour - 4,7 millions d'euros ;
  - ◆ acquisition d'immobilisations corporelles\* nettes de subventions pour - 9,1 millions d'euros ;
  - ◆ effets des variations de périmètre pour - 192,6 millions d'euros constitués d'acquisitions de titres de filiales et de fonds de commerce dont - 190,1 millions d'euros en Exploitation et - 2,5 millions d'euros en Immobilier ;
  - ◆ cession d'immobilisations pour + 1,6 million d'euros ;
  - ◆ autres mouvements pour - 1,2 million d'euros.

\* En prenant en compte les flux internes de l'activité Immobilier vers l'activité Exploitation pour - 6,3 millions d'euros et en retraçant les investissements de développement pour + 4,9 million d'euros, les dépenses d'investissements corporels et incorporels de maintien représentent 2,9 % du chiffre d'affaires Exploitation en 2020 (2,2 % en 2019). En ne retenant que les établissements (hors sociétés holdings), ces investissements de maintien représentent 2,6 % du chiffre d'affaires des établissements (1,7 % en 2019).

- ◆ **Les flux de financement** s'établissent à + 40,2 millions d'euros et agrègent les mouvements suivants :
    - ◆ remboursement des emprunts bancaires pour - 50,0 millions d'euros, dont :
      - ◆ - 42,3 millions d'euros de remboursement des échéances des emprunts auprès des établissements de crédit des sociétés d'Exploitation dont - 13,2 millions d'euros à caractère amortissable,
      - ◆ - 1,2 million d'euros de remboursement de crédits de portage immobilier,
      - ◆ - 6,6 millions d'euros de remboursement des crédits promotion immobilière de deux programmes livrés sur 2020 ;
    - ◆ encaissements des emprunts bancaires pour + 177,2 millions d'euros dont 54,0 millions d'euros à caractère amortissable, permettant d'une part de financer le développement (phase de portage), et de refinancer sous forme de dette amortissable les acquisitions de titres et d'autorisations d'exploiter des structures en régime de croisière et dont 39,1 millions d'euros de préfinancement des dotations soins permettant de répondre aux besoins de financement à court terme ;
    - ◆ variation nette du programme de titres négociables pour - 7,3 millions d'euros, fonctionnant néanmoins à pleine capacité sur l'exercice ;
    - ◆ coût de l'endettement financier net payé sur la période de - 18,1 millions d'euros (dont - 13,3 millions d'euros d'intérêts sur les obligations locatives) ;
    - ◆ distribution de dividendes de - 5,1 millions d'euros, décomposée en versements aux actionnaires de la société LNA Santé pour - 4,3 millions d'euros et en dividendes versés aux actionnaires minoritaires pour - 0,8 million d'euros ;
    - ◆ remboursement des obligations locatives pour - 51,4 millions d'euros ;
    - ◆ autres mouvements pour - 5,0 millions d'euros constitués d'acquisitions d'actions propres pour - 3,3 millions d'euros et d'autres flux pour - 1,6 million d'euros.
- La trésorerie nette du Groupe ressort à fin décembre 2020 à 120,9 millions d'euros contre 140,1 millions d'euros à fin décembre 2019. L'activité Exploitation dispose au 31 décembre 2020 d'une trésorerie nette de 116,1 millions d'euros.

#### 4.2.1.9. CAPITAUX PROPRES, ENDETTEMENT NET ET COVENANTS

<b>Exploitation + Immobilier</b> <i>En millions d'euros</i>	<b>31/12/2020</b>	<b>31/12/2019</b>
Capitaux propres totaux	195,9	196,8
Impôts différés passifs	76,9	44,9
<b>FONDS PROPRES ET QUASI-FONDS PROPRES</b>	<b>272,7</b>	<b>241,7</b>
Dettes financières yc dettes immobilières	451,9	317,9
Obligations locatives	522,3	502,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	121,0	140,3
<b>ENDETTEMENT NET</b>	<b>853,1</b>	<b>680,1</b>

<b>Exploitation</b> <i>En millions d'euros</i>	<b>31/12/2020</b>	<b>31/12/2019</b>
Capitaux propres	206,9	206,3
Impôts différés passifs	71,6	43,2
<b>FONDS PROPRES D'EXPLOITATION <sup>(1)</sup></b>	<b>278,5</b>	<b>249,6</b>
Dettes financières	274,2	202,2
Obligations locatives	519,6	499,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	116,2	136,8
<b>ENDETTEMENT NET D'EXPLOITATION <sup>(2)</sup></b>	<b>677,5</b>	<b>565,1</b>
Levier	5,34	4,97
Gearing	2,41	2,26

(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'élevaient à 195,9 millions d'euros au 31 décembre 2020, en repli de - 0,9 million d'euros sous l'effet principalement du résultat limité de l'exercice pour 8,4 millions d'euros, lié aux impacts de la crise sanitaire, minoré des distributions de dividendes pour - 5,2 millions d'euros au titre de l'exercice précédent, de la neutralisation des actions auto-détenues pour - 3,3 millions d'euros, et des autres éléments du résultat global pour - 1,2 million d'euros (composés essentiellement des variations de juste valeur des instruments financiers).

## Endettement net

L'endettement net du Groupe s'établit à 853,1 millions d'euros et inclut 522,3 millions d'euros d'obligations locatives.

L'endettement d'Exploitation représente 677,5 millions d'euros et comprend 519,6 millions d'euros d'obligations locatives. Hors impact IFRS 16, la dette nette d'Exploitation ressort à 158,0 millions d'euros, en hausse de 92,5 millions d'euros par rapport à l'an passé, due principalement au financement de l'acquisition du groupe Clinique Développement.

## 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 <sup>(1)</sup> ≤ à 4,25 (Lever) ;
- ◆ endettement net d'Exploitation/Fonds propres d'Exploitation ≤ à 1,25 (Gearing) ;
- ◆ endettement net Immobilier < à 225 millions d'euros.

L'intégration des dettes locatives selon les principes comptables de la norme IFRS 16 (dont la première application est intervenue au 1<sup>er</sup> janvier 2019) conduirait mécaniquement à une hausse significative des ratios financiers. En accord avec ses prêteurs le Groupe a décidé de maintenir le calcul des ratios en dehors du référentiel IFRS 16. Dès lors, il procède à la neutralisation comptable des impacts de la norme selon les dispositions figurant dans la documentation bancaire et obligatoire.

Le tableau de passage suivant permet de mesurer l'impact de la norme sur les deux ratios financiers et de déterminer le calcul ajusté de ces mêmes ratios conformément aux dispositions de la documentation bancaire et obligatoire :

	31/12/2020 publié	Neutralisation réaffectation immobilier -> exploitation <sup>(1)</sup>	Neutralisation dette IFRS 16 (contrats de location simple)	Prorata Ebitda sur acquisition	31/12/2020 ajusté
<b>EXPLOITATION</b>					
EBITDA d'Exploitation base annuelle	116,5		(63,4)	10,5	63,6
Fonds Propres d'Exploitation	278,5	2,6	37,7		318,8
<b>Dette Financière Nette d'Exploitation</b>	<b>677,5</b>	<b>(27,8)</b>	<b>(491,8)</b>		<b>158,0</b>
Ratio de Levier	5,81				2,48
Ratio de <i>Gearing</i>	2,43				0,50
<b>IMMOBILIER</b>					
EBITDA immobilier base annuelle	1,6		2,3		3,9
Fonds Propres immobilier	(5,8)	(2,6)	0,1		(8,2)
<b>Dette Financière Nette immobilier</b>	<b>175,6</b>	<b>27,8</b>	<b>(2,7)</b>		<b>200,6</b>
Ratio de Levier	107,79				51,50
Ratio de <i>Gearing</i>	N/A				N/A
<b>TOTAL</b>					
EBITDA consolidé	118,2		(61,1)	10,5	67,5
Fonds Propres consolidés	272,7		37,8		310,5
<b>Dette Financière Nette consolidée</b>	<b>853,1</b>		<b>(494,5)</b>		<b>358,6</b>
Ratio de Levier	7,22				5,31
Ratio de <i>Gearing</i>	3,13				1,15

(1) Les contrats de crédit-bail immobilier, antérieurement activés en activité Immobilière sous IAS 17, sont reclassés en activité Exploitation dans la nouvelle présentation IFRS 16.

L'ensemble des covenants est très largement respecté au 31 décembre 2020, avec un levier égal à 2,48 et un *Gearing* égal à 0,50.

(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 :

<b>Compte de résultat simplifié</b> <i>En milliers d'euros</i>	<b>31/12/2020</b>	<b>31/12/2019</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>42 610</b>	<b>41 045</b>
<i>Dont mandats de gestion et redevances de marque</i>	30 320	28 620
<i>Dont contrats d'assistance immobilière</i>	753	885
<i>Dont autres ventes</i>	11 537	11 540
Achats et charges externes	(23 193)	(21 862)
Charges de personnel	(14 977)	(13 913)
Impôts et taxes	(701)	(796)
Dotations aux amortissements et provisions	(3 359)	(1 827)
Autres produits d'exploitation	203	419
Autres charges d'exploitation	(120)	(108)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>463</b>	<b>2 958</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>3 638</b>	<b>7 208</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>563</b>	<b>684</b>
Impôt sur les bénéfices	1 513	(533)
Participation et intéressement	(246)	(234)
<b>Résultat net</b>	<b>5 930</b>	<b>10 083</b>

### 4.2.2.1. CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires de la Société s'élève au 31 décembre 2020 à 42 610 milliers d'euros contre 41 045 milliers euros lors de l'exercice précédent, soit une augmentation de 1 565 milliers d'euros traduisant une évolution de 3,8 %.

Le chiffre d'affaires réalisé en 2020 porte principalement sur les différents contrats suivants :

- ◆ mandat de gestion des sociétés d'exploitation : 21 312 milliers d'euros, soit un taux apparent d'honoraires de gestion sur le chiffre d'affaires Exploitation consolidé de 4,1 % contre 4,2 % en 2019 et 4,4 % en 2018 ;
- ◆ contrat de redevance de marque : 9 009 milliers d'euros ;
- ◆ contrat d'assistance immobilière : 753 milliers d'euros ;
- ◆ locations immobilières : 7 584 milliers d'euros ;
- ◆ refacturation de frais divers principalement en intra-groupe : 3 952 milliers d'euros.

### 4.2.2.2. SOLDES INTERMÉDIAIRES ET RÉSULTATS

**Le résultat d'exploitation** présente un bénéfice de 463 milliers d'euros fin 2020 contre un bénéfice de 2 958 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 23 193 milliers d'euros en hausse de 1 331 milliers d'euros (+ 6,1 %), du fait des principales variations suivantes :
  - ◆ frais de maintenance du système d'information (+ 112 milliers d'euros) et prestations informatiques (+ 182 milliers d'euros),

- ◆ locations immobilières (+ 183 milliers d'euros), liées aux prises à bail par la Société de huit immeubles sous-loués aux établissements pour un montant de + 125 milliers d'euros, du siège social pour un montant de + 147 milliers d'euros, des locaux de Montparnasse pour un montant de - 89 milliers d'euros,
- ◆ frais d'honoraires (+ 1 227 milliers d'euros), services bancaires (+ 309 milliers d'euros), déplacements missions et réception (- 514 milliers d'euros) et frais divers pour le solde de - 168 milliers d'euros ;
- ◆ masse salariale chargée de 14 977 milliers d'euros, en hausse de 7,6 % (+ 1 064 milliers d'euros) pour un effectif moyen de 201 ETP contre 190 ETP l'an passé ;
- ◆ impôts et taxes de 701 milliers d'euros (- 95 milliers d'euros), soit une baisse de 12 % sur 2020 relative notamment à la formation professionnelle continue ;
- ◆ dotations aux amortissements et aux provisions de 3 359 milliers euros en augmentation de 84 % sur un an liée principalement à l'augmentation de la dotation aux amortissements sur les charges à répartir sur les frais d'émission des emprunts et à l'augmentation des amortissements des nouveaux projets informatiques mis en service ;
- ◆ autres produits pour 203 milliers d'euros, essentiellement constitués de transferts de charges et subvention d'exploitation ;
- ◆ autres charges diverses pour - 120 milliers d'euros.



**Le résultat financier** présente un bénéfice de 3 638 milliers d'euros, en baisse par rapport à l'an passé (- 3 570 milliers d'euros), les principaux postes s'établissant comme suit :

<b>Résultat financier</b> <i>En milliers d'euros</i>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Résultat des SNC foncières	(3 578)	1 954
Dividendes reçus des sociétés	8 912	8 001
Intérêts sur comptes courants	584	406
Charges nettes d'intérêts	(2 399)	(2 514)
Plus-values de placements et contrat de liquidité	201	355
Dotations et reprises sur dépréciation de titres	(1 357)	(780)
Dotations et reprises aux provisions pour risques et charges financières	1 275	(214)
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>3 638</b>	<b>7 208</b>

- ◆ les marges immobilières sont en baisse de 283 % par rapport à 2019, s'établissant à - 3 578 milliers d'euros. Elles résultent de dépréciations des stocks, ainsi que des résultats liés au portage temporaire des actifs ;
- ◆ le montant de dividendes reçus s'établit à 8 912 milliers d'euros, en augmentation de 911 milliers d'euros par rapport à l'an passé. Il représente 1,7 % du chiffre d'affaires Exploitation comme l'an dernier ;
- ◆ les charges d'intérêts s'établissent en baisse de 115 milliers d'euros à - 2 399 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 584 milliers d'euros, en augmentation de 178 milliers d'euros ;
- ◆ les dotations et reprises pour dépréciation des titres nettes s'élèvent à 1 357 milliers d'euros contre 780 milliers d'euros l'an dernier, portant principalement sur les titres détenus sur un établissement dont l'activité doit être reconfigurée ;
- ◆ les reprises aux provisions pour risques et charges financières de 1 275 milliers d'euros liées aux effets des instruments financiers.

**Le résultat exceptionnel** affiche un bénéfice de 563 milliers d'euros contre 684 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 + 306 milliers d'euros et reprise sur dépréciation des autres comptes débiteurs pour un montant de + 159 milliers d'euros ;
- ◆ amortissements dérogatoires liés à la refonte du système d'information pour + 126 milliers d'euros ;
- ◆ divers produits et charges sur exercice antérieur et transferts de charges exceptionnelles pour le solde.

Compte tenu des éléments qui précèdent, **le résultat courant avant impôt** s'établit à la clôture à + 4 101 milliers d'euros.

En tant que Société mère du régime d'intégration fiscale, la LNA Santé enregistre à fin décembre 2020 un produit d'impôt de 1 513 milliers d'euros contre une charge de 533 milliers d'euros à la même période l'an dernier.

Le montant de la participation et de l'intéressement s'établit au 31 décembre 2020 à - 246 milliers d'euros.

**Le résultat net comptable** présente en conséquence un bénéfice de 5 930 milliers d'euros contre un bénéfice de 10 083 milliers d'euros en 2019 et une perte de 10 311 milliers d'euros fin 2018.

### 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 678 044 milliers d'euros au 31 décembre 2020 contre 543 823 milliers d'euros l'année précédente et il s'analyse de la manière suivante :**

<b>Bilan actif</b> <i>En milliers d'euros</i>	<b>31/12/2020</b>	<b>31/12/2019</b>
<b>Actif immobilisé</b>	<b>540 300</b>	<b>347 613</b>
Immobilisations incorporelles	2 923	2 888
Immobilisations corporelles	1 846	1 689
Immobilisations financières	535 531	343 037
<b>Actif circulant</b>	<b>137 629</b>	<b>194 416</b>
Créances clients et comptes rattachés	12 519	11 302
Autres créances	81 850	124 892
VMP et disponibilités	42 665	57 618
Charges constatées d'avance	595	604
Frais d'émission d'emprunt	115	1 793
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>678 044</b>	<b>543 823</b>

<b>Bilan passif</b> <i>En milliers d'euros</i>	<b>31/12/2020</b>	<b>31/12/2019</b>
<b>Capitaux propres</b>	<b>173 769</b>	<b>172 272</b>
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	76 627	70 851
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>5 930</b>	<b>10 083</b>
Provisions réglementées	1 179	1 305
<b>Provisions</b>	<b>1 150</b>	<b>2 040</b>
<b>Dettes</b>	<b>503 124</b>	<b>369 511</b>
Dettes financières	362 498	276 570
Dettes d'exploitation	11 185	13 259
Dettes diverses	129 441	79 682
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>678 044</b>	<b>543 823</b>

L'actif immobilisé s'établit à 540 300 milliers d'euros au 31 décembre 2020 contre 347 613 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 81 850 milliers d'euros au 31 décembre 2020 contre 124 892 milliers d'euros au 31 décembre 2019 soit une variation de - 43 042 milliers d'euros. Cette diminution est liée principalement à la variation des comptes courants avec les sociétés du Groupe pour un montant de - 41 109 milliers d'euros, à la variation de juste valeur des couvertures de taux pour un montant de - 1 275 milliers d'euros et à la variation de la créance d'impôt société pour - 1 158 milliers d'euros.

Le montant de la trésorerie à l'actif s'élève à 42 665 milliers d'euros et se décompose de valeurs mobilières de placement pour un montant de 11 264 milliers d'euros et de disponibilités pour un montant de 31 401 milliers d'euros.

Les capitaux propres de LNA Santé s'élèvent à 173 769 milliers d'euros contre 172 272 milliers d'euros au 31 décembre 2019, la variation de la période est liée au résultat de l'exercice pour un montant de + 5 930 milliers d'euros, à la distribution de dividendes pour un montant de - 4 307 milliers d'euros et à la variation des provisions réglementées pour - 126 milliers d'euros.

Le montant des provisions pour risques et charges s'établit à 1 150 milliers d'euros contre 2 040 milliers d'euros au 31 décembre 2019. Ces provisions concernent essentiellement les provisions des

charges de personnel et charges patronales liées aux attributions gratuites d'actions à hauteur de - 876 milliers d'euros ainsi que les instruments financiers qui font l'objet d'une provision pour risques à hauteur de - 197 milliers d'euros à la clôture.

Les dettes financières représentent 362 498 milliers d'euros et se décomposent de la manière suivante :

- ◆ le programme de titres négociables à court terme (NEU CP) pour 106 700 milliers d'euros contre 114 000 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 115 000 milliers d'euros contre 68 000 milliers d'euros à la clôture précédente ;
- ◆ les emprunts amortissables auprès des établissements de crédit pour 36 824 milliers d'euros contre 37 915 milliers d'euros un an plutôt liés au remboursement pour 8 591 milliers d'euros et à la mise place de nouveaux emprunts amortissables pour 7 500 milliers d'euros, ainsi que les intérêts courus à hauteur de 11 milliers d'euros ;
- ◆ le tirage des lignes de crédit pour un montant de 46 500 milliers d'euros au 31 décembre 2020 ;
- ◆ la quote-part de résultat déficitaires des sociétés foncières pour un montant de 5 145 milliers d'euros ;
- ◆ les autres dettes financières pour un montant de 317 milliers d'euros.

Les dettes d'exploitation, d'un montant de 11 185 milliers d'euros, intègrent les soldes fournisseurs pour un montant de 5 985 milliers d'euros et les dettes fiscales et sociales pour un montant de 5 200 milliers d'euros.

#### 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
31/12/2019	4 306 712,85	4 306 712,85	Néant
31/12/2018	3 666 507,14	3 666 507,14	Néant
31/12/2017	3 096 627,15	3 096 627,15	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
Autres charges et dépenses somptuaires	90 413 €
Provisions et charges à payer non déductibles :	212 706 €
• Participation des salariés	146 012 €
• Contribution sociale de solidarité	36 287 €
• Taxes sur les véhicules de société	30 407 €

Le montant des dépenses et charges visées à l'article 39.4 du Code général des impôts s'élève à un total de 303 119 euros, soit un impôt théorique de 84 873 euros.

Les dettes diverses d'un montant de 129 441 milliers d'euros comprennent principalement les comptes courants passifs avec les sociétés du Groupe pour un montant de 120 856 milliers d'euros et l'économie d'impôt société à reverser aux filiales pour un montant de 8 353 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 2020 qui s'élève à un montant de **5 929 747,38** euros de la manière suivante :

- ◆ bénéfice de l'exercice : 5 929 747,38 euros ;
- ◆ à titre de dividendes aux associés : 1 914 252,40 euros ;  
(soit 0,20 euro 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 15 mars 2021, soit 134 675 actions),
- ◆ le solde : 4 015 494,98 euros,  
porté en totalité au compte « report à nouveau »  
qui s'élèvera à la somme de 80 642 836,78 euros

Lors de la mise en paiement du dividende, il sera tenu compte du nombre exact d'actions détenues dans le cadre du programme de rachat d'actions, pour définir la somme effectivement distribuée. Au cas où la Société viendrait à détenir un nombre d'actions propres différent de celui indiqué au 30 mars 2021, l'écart constaté sera porté en majoration ou en minoration du compte « report à nouveau ».

#### 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 2020 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	59					1 015
Montant total des factures concernées TTC	2 966 376	273 190	(15 698)	(1 568)	(363 546)	(107 621)
Pourcentage du montant total des Achats TTC de l'exercice	11,4 %	1,1 %	- 0,1 %	Ns	- 1,4 %	- 0,4 %

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 31 jours	32 à 61 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
<b>(A) Tranches de retard de paiement</b>						
Nombre de factures concernées						
Montant total des factures concernées TTC.	12 458 357	14 750	(24 604)		(23)	(9 877)
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice						
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice	24,9 %	0,03 %	- 0,05 %		Ns	- 0,02 %

## 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 + 12 % au 1<sup>er</sup> janvier 2021, soit 816 lits qui portent les capacités à maturité à 7 857 lits, selon les critères d'exploitation de LNA Santé.

### 4.3.2. Acquisitions et développement

Le Groupe a repris en exploitation au 25 février 2021 la clinique psychiatrique La Brière à Guérande (44), pour une capacité de 88 lits.

### 4.3.3. COVID-19

Les contraintes et les mesures 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 restent 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 géographiques concernées.

Par ailleurs, concernant le Groupe LNA Santé, du fait de la limitation de circulation des personnes en prévention de la propagation du virus, certaines activités peuvent être perturbées, ralenties, mises temporairement à l'arrêt, ce qui peut avoir des conséquences sur

d'autres fonctionnements 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, les comptes de l'exercice 2020 ont été établis sur la base des seules informations disponibles à la date d'arrêt sans prendre en compte, dans la valorisation des actifs et des passifs du Groupe, 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 les activités et la trésorerie du Groupe au titre de l'exercice 2021, sans remettre en question la perspective même de continuité d'exploitation.

## 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

##### Médico-Social 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.

À date du 31 mars 2021, le parc d'EHPAD représente 4 655 lits en exploitation, intégrant trois extensions capacitaires pour un total de 24 lits (La Villa Amélie, Les Jardins d'Olonne et La Résidence du Mas de la Côte Bleue). Le parc de 555 lits en Belgique reste inchangé en termes de capacités.

L'activité des EHPAD et des MRS belges porte toujours les effets de la crise sanitaire en ce début d'exercice 2021. En effet, la crise COVID-19 a conduit l'an passé 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, avant d'être étendu aux chambres des résidents, au plus fort de la vague épidémique au printemps 2020.

La conséquence des mesures de confinement prises par LNA Santé en anticipation des instructions des autorités publiques a été une interruption de la commercialisation pendant une période inhabituelle de presque 2 mois sur une large partie du réseau, notamment situé en Région Ile-de-France.

Ceci a conduit à une baisse moyenne de l'occupation de 7 points en 2020 par rapport à l'année 2019. À date du présent rapport, les taux d'occupation du 1<sup>er</sup> trimestre 2021 sont en repli de près de 5 points par rapport au 1<sup>er</sup> trimestre de l'exercice 2020, 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 marquée en Ile-de-France et en Provence Alpes Côte d'Azur par exemple).

Ainsi, le taux d'occupation ressort en gamme Confort à 93 % et en gamme Élégance à 88 % au titre du 1<sup>er</sup> trimestre 2021. En Belgique, l'occupation s'établit à 82 % versus 90 % au 1<sup>er</sup> trimestre 2020.

Le Groupe anticipe un retour progressif au fonctionnement habituel des établissements avec une perspective à fin d'exercice 2021 pour retrouver l'occupation pré-crise COVID-19, compte tenu de la sous-activité constatée au 1<sup>er</sup> trimestre 2021.

Ce faisant, le secteur médico-social dispose d'une capacité de croissance organique estimée à date entre + 2 % à + 4 % sur l'année 2021.

##### Sanitaire

Le parc sanitaire voit sa capacité augmenter de 128 places en 2021 à 4 022 lits dont 3 479 lits et places en clinique SSR, psychiatrie et chirurgie et 543 places d'hospitalisation à domicile.

Le Groupe LNA Santé a ainsi réalisé l'acquisition d'une clinique psychiatrique de 88 lits et places à Guérande fin février 2021 et

ajusté le volume capacitaire de séjours en HAD de + 40 lits sur la base de la croissance de l'activité constatée.

Cependant, la crise sanitaire COVID-19 continue d'impacter fortement l'activité des cliniques. Les flux de patients en soin ambulatoire sont ralentis et de multiples admissions en provenance des hôpitaux sont évitées, du fait de la déprogrammation des interventions chirurgicales non urgentes.

La durée de la 3<sup>e</sup> vague épidémique et ses conséquences sur l'immobilisation de lits de réanimation au détriment des autres prises en soin constituent un aléa important à court terme pour la filière aval dépendante de ces flux d'adressage. À date du présent rapport, le Groupe constate ainsi une sous-utilisation des capacités installées en psychiatrie et en soin de rééducation de l'ordre de 9 points à 84,5 %.

Une partie de ce retard d'activité se trouvera compensée par l'État au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2021 au regard du mécanisme de garantie de financement prorogé jusqu'au 30 juin 2021.

Par ailleurs, le Groupe est dans l'attente de la réception des arrêtés tarifaires suite à l'enquête budgétaire IGAS et IGF de février 2021, pour la compensation de la marge brute sur les pertes d'activité enregistrées en 2020 par les cliniques SSR, au titre spécifique des changements de périmètre d'activité intervenus entre 2019 et 2020. Ces demandes spécifiques déposées auprès des Autorités de Santé ne revêtant pas de caractère certain dans leur reconnaissance, aucune somme n'a été constatée dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2020.

En hospitalisation à domicile, le nombre de patients quotidien pris en soins au 1<sup>er</sup> trimestre 2021 s'établit à 700 séjours, en hausse dynamique de 20 % sur un an.

Par conséquent, toutes choses égales par ailleurs, l'activité sanitaire dispose d'une capacité de croissance organique de + 7 % à + 10 % sur l'exercice 2020 en intégrant la contribution des structures d'hospitalisation à domicile.

En définitive, le Groupe sait pouvoir compter sur une trajectoire de croissance dynamique, une fois passé le pic de la vague épidémique, car il 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 180 places après reconstruction et extension de 7 établissements de santé (5 SSR et 2 cliniques psychiatriques) ;
- ◆ 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 pleinement ancrés dans les territoires.



#### 4.4.1.2. GESTION

Le parc en croisière s'est étoffé de 816 lits au 1<sup>er</sup> janvier 2021, portant les capacités à maturité à 7 857 lits, selon les standards de LNA Santé.

La croissance de 816 lits du parc de lits en régime de croisière est répartie entre 121 lits d'EHPAD principalement en gamme Élégance, 605 places additionnelles de SSR (reconstruction de l'Institut de Réadaptation d'Achères pour 164 lits et places, acquisition de 2 sites SSR matures du groupe Clinique Développement pour

419 lits et places, ainsi que deux extensions capacitaires SSR de 22 places) et 90 places supplémentaires d'HAD.

Le Groupe a par ailleurs fait l'acquisition le 25 février 2021 de la clinique psychiatrique de La Brière à Guérande, devenant ainsi le second établissement psychiatrique du Groupe, d'une capacité de 88 lits et places. Le parc en exploitation s'établit ainsi à date du 31 mars 2021 à 9 232 lits et places.

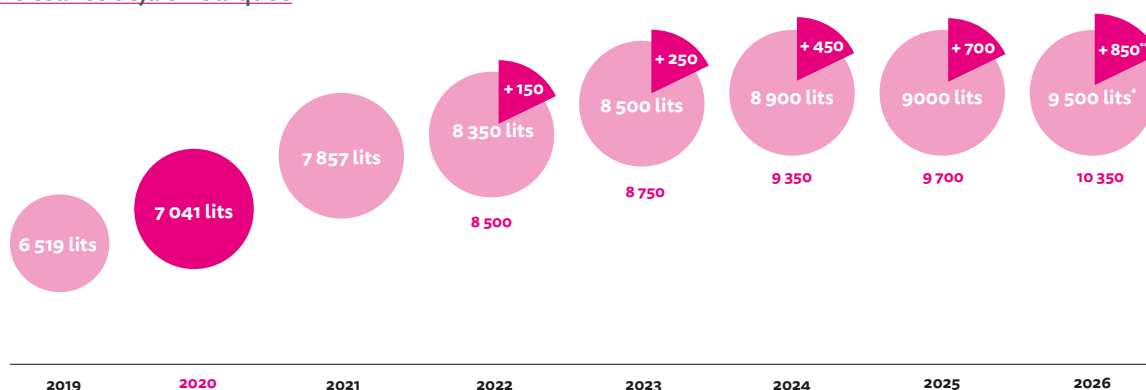
Régimes à mars 2021	Médico-Social France	Médico-Social Belgique	Sanitaire	Total
Croisière	4 353	555	2 949	7 857
Restructuration	302		1 073	1 375
<b>PARC EXPLOITÉ</b>	<b>4 655</b>	<b>555</b>	<b>4 022</b>	<b>9 232</b>

Sous réserve de l'homologation du projet par la Direccte, le parc d'établissements prévoit a contrario une cessation d'activité du Centre Médical Infantile des Oiseaux d'une capacité de 115 lits et places, situé à Sanary sur Mer (Var). Ce projet de cessation d'activité fait suite à l'accumulation de difficultés opérationnelles majeures depuis plusieurs années, aggravées par la période de crise sanitaire, du fait d'un modèle de prise en charge en inadéquation avec les orientations des Autorités de Santé et d'un déséquilibre économique lourd et structurel de l'établissement. Le Groupe s'est engagé à assurer le meilleur accompagnement possible pour les professionnels concernés et pour les jeunes patients.

Sur la base d'une proportion de 15 % du parc en restructuration, soit 1 375 lits non productifs et de 275 lits à installer (auquel adjoindre des projets d'extension capacitaire de 850 lits), LNA Santé dispose donc sur son seul périmètre existant d'un réservoir de 1 650 lits sécurisés (2 500 lits, en incluant les projets cibles) qui viendront soutenir la croissance organique et renforcer la base de résultats des prochains exercices. Les performances historiques des établissements en régime de croisière, et leur bonne résilience lors de la crise sanitaire, préfigurent ainsi la croissance de l'EBITDA au rythme des transformations vers le régime de croisière. 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 2020-2026.



#### Une croissance déjà embarquée



\* Nos projets embarqués: + 1 650 lits en croisière (vs. 2021)  
 \*\* Nos projets d'extension : + 850 lits  
 = Un parc cible à maturité de 10 350 lits (+ 2 500 lits)

Projets d'extension ciblés sur le périmètre existant

Afin de conforter sa structure financière post-acquisition du groupe Clinique Développement, mener à bien le plan de transformation du parc existant et saisir les opportunités de développement, le Groupe va conduire des discussions approfondies avec ses partenaires prêteurs au cours du 2<sup>e</sup> trimestre 2021. Elles permettront d'anticiper les besoins de financement liés à la croissance, d'accroître la liquidité et la maturité moyenne de la dette financière, tout en aménageant les documentations de

crédit pour les profiler au nouveau périmètre du Groupe et à ses nouvelles ambitions de développement.

Après avoir activé des amortisseurs puissants et généreux, pour encaisser le choc de conjoncture en 2020, accélérer la relance de ses activités et poursuivre la transformation de son offre, LNA Santé est en ordre de marche pour délivrer en 2021 une croissance de son activité de + 20 % à 625 millions d'euros, accompagné d'un rebond significatif de ses performances opérationnelles.

Tout en restant fidèle à ses orientations stratégiques, le Groupe entend dès lors intensifier et poursuivre ses actions de redressement économique en 2021 dans le sens d'une frugalité nécessaire et assumée, de la relance énergétique de ses activités et enfin de la priorisation des actions centrées sur la valeur du service apportée à l'ensemble de ses clients.

Passé le plus fort de la crise, tous les métiers exercés par le Groupe seront tirés par des tendances favorables. Ces perspectives s'exprimeront à court terme par le regain d'occupation, à moyen terme par la poursuite de la transformation du parc existant et à plus long terme par la capacité à construire des projets de filière et de territoire autour de l'ambition réaffirmée d'être un acteur de référence indépendant familial, expert dans la transformation de l'offre de santé.

Au-delà des impacts persistants de la crise COVID-19 encore difficilement quantifiables selon l'état de la situation sanitaire, la rentabilité opérationnelle au cours de l'exercice 2021 devrait donc nettement se redresser sous l'effet de la remontée des taux d'occupation.

La performance du Groupe repose à terme 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 rigoureux et la gestion des risques par une politique qualité exigeante.

#### 4.4.1.3. IMMOBILIER

L'année 2021 prévoit la livraison des nouveaux bureaux et pharmacie à usage intérieur de la structure d'hospitalisation à domicile à Tours et la réception de 2 extensions d'EHPAD (Le Mas de La Côte Bleue : + 20 lits et Villa Amélie : + 2 lits). Le planning des opérations se présente comme suit :

Programme immobilier-Région	Secteur opérationnel	Année de livraison	Capacité à livraison	Lits* additionnels
Extension MS Épinay-IDF	Sanitaire	2022	251	40
Construction Pessac-Aquitaine	Médico-Social France	2022	120	43
Réhabilitation Les Vergers Vincennes - IDF	Médico-Social France	2022	107	
Construction PSO-GHEF SSR-IDF	Sanitaire	2023	172	15
Extension EHPAD Élégance-PDL	Médico-Social France	2023	115	19
Extension EHPAD Élégance-PDL	Médico-Social France	2024	126	60
Extension EHPAD Élégance-PDL	Médico-Social France	2024	99	6
Extension EHPAD Élégance-PDL	Médico-Social France	2024	107	24
Reconstruction EHPAD Élégance-IDF	Médico-Social France	2024	97	11
Extension EHPAD Élégance-PACA	Médico-Social France	2024	134	47
Reconstruction EHPAD Élégance-IDF	Médico-Social France	2024	127	52
Extension HDJ IM Mar Vivo-PACA	Sanitaire	2024	156	10
Reconstruction SSR-Aquitaine	Sanitaire	2024	162	92
Extension SSR/PSY-Centre	Sanitaire	2024	180	66
Construction SSR-PDL	Sanitaire	2024	176	100
Reconstruction SSR-Aquitaine	Sanitaire	2024	157	83
Extension SSR/PSY-PDL	Sanitaire	2024	128	40
Construction PSO-GHEF EHPAD-IDF	Médico-Social France	2025	154	124
Lits			2 568	832
% parc exploité			28 %	+ 9,0 %

\* Dans le cas d'un transfert de site sans changement de capacité, aucun lit additionnel n'est pris en compte  
IDF : Ile-de-France ; PDL : Pays de la Loire ; PACA : Provence-Alpes-Côte d'Azur

Le plan de transformation des immobiliers concernés par une hausse du volume capacitaire porte sur 17 établissements, représentant un ensemble de 2 568 lits et une extension capacitaire de 832 lits. L'activité immobilière devrait s'établir en 2021 à un niveau proche de 40 millions d'euros, et concerner

pour moitié des opérations en secteur Médico-Social France et pour l'autre moitié le secteur Sanitaire. Les marges immobilières resteront dans l'intérêt de l'exploitant, qui assume en définitive la charge des loyers.

#### 4.4.1.4. ENSEMBLE

Les résultats 2020 traduisent la résilience 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.

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 et des perspectives d'activité à moyen terme pourra être communiquée.

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 proche de 120 millions d'euros à la clôture de l'exercice 2020, la flexibilité et la liquidité additionnelle de la nouvelle structure de crédit en phase de négociation au 2<sup>e</sup> trimestre 2021 devraient autoriser par ailleurs la poursuite d'une politique ambitieuse d'acquisitions ciblées.

#### 4.4.2. Perspectives de LNA Santé SA

L'exercice 2020 présente un résultat bénéficiaire en l'absence de mouvements significatifs sur titres et de provisions pour dépréciation de comptes courants. L'exercice 2021 devrait s'inscrire dans le prolongement de l'année 2020 en matière de résultat

d'exploitation, tandis que le coût du financement pourrait intégrer quelques effets ponctuels liés au refinancement de la structure financière du Groupe.

## 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 un attaché de recherche clinique a pour mission de 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, etc. 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.

Ce pôle concourt à 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 s'implique 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 SSR ;
- ◆ amélioration de la prise en charge thérapeutique en EHPAD ;
- ◆ COVID-19 Méthodologies ;
- ◆ COVID-19 Symptômes en EHPAD ;
- ◆ COVID-19 Impact nutritionnel de l'épidémie ;
- ◆ COVID-19 Rééducation des patients positifs.

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 216 milliers d'euros en 2020.

## 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 2020, la SA LNA Santé s'est assuré le contrôle indirect des sociétés suivantes :

Société	Siège social	Activité
SAS Les Beaux Jours	5 rue du Colonel Fonk - 33600 Pessac	Exploitation de maisons de retraite
SAS Clinique du Château de Parsay	Château de Parsay - 79170 Brieuil-sur-Chizé	Maisons de repos et de convalescence
SAS Normandy	1 rue Jules Michelet - 50400 Granville	Centre de rééducation et réadaptation
SAS Polyclinique de Deauville	28 avenue Florian Kergolay - 14800 Deauville	Exploitation d'établissement de rééducation fonctionnelle
SAS Clinique d'Alençon	62 rue de Candie - 61000 Alençon	Exploitation de cliniques privées médico-chirurgicales
SAS Clinique Tous Vents	19 avenue du Président René Coty - 76170 Lillebonne	Exploitation d'une clinique privée médico-chirurgicale
SAS Polyclinique de Lisieux	175 rue Roger Aini - 14100 Lisieux	Activité de clinique chirurgicale et de toutes autres opérations médicales ou paramédicales
SAS Clinique Développement	7 boulevard Auguste Priou - 44120 Vertou	Activité de holding
SAS Clinique Développement Invest	7 boulevard Auguste Priou - 44120 Vertou	Activité de holding
SAS Galideal	7 boulevard Auguste Priou - 44120 Vertou	Activité de holding
SCI Immob. Invest	7 boulevard Auguste Priou - 44120 Vertou	Acquisition et gestion d'immeubles
GIE Concept Santé GIE	7 boulevard Auguste Priou - 44120 Vertou	Mise à disposition de personnel administratif et d'encadrement et fourniture de marchandises et d'équipements nécessaires à l'activité des membres

Nous vous informons également de la constitution de nouvelles sociétés :

Société	Siège social	Activité	% de détention direct et indirect
SAS L-C Santé	7 boulevard Auguste Priou 44120 Vertou	Gestion de centres de santé dédiés à l'accompagnement ambulatoire de sujets atteinte de maladies chroniques	51
SNC MF Guérande 44	7 boulevard Auguste Priou 44120 Vertou	Promotion immobilière	100
Association Institut Prévention Santé Diabète Grand Est	Boulevard René Leriche - 67200 Strasbourg	Création et gestion de centres de santé dédiés à l'accompagnement ambulatoire de sujets atteinte de maladies chroniques	N/A

## 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. Participation des salariés

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102 du Code de commerce, nous vous précisons qu'au 31 décembre 2020, 3 287 salariés de LNA Santé détenaient des actions de la Société dans le cadre d'une gestion collective.

Les actions ainsi détenues représentaient 0,50 % du capital social et 0,35 % des droits de vote de la Société.

#### 4.5.5. 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.

#### 4.5.6. Opérations sur titres des dirigeants

Conformément aux dispositions des articles L. 621-18-2 et R. 621-43-1 du Code monétaire et financier, nous vous 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 2020 :

- ◆ Monsieur Willy Siret a vendu 2 100 actions de la Société en date du 28 juillet 2020 ;
- ◆ la société Immobilière du Vallon, représentée par M. Jean-Paul Siret, a acheté 2 100 actions de la Société en date du 28 juillet 2020.

#### 4.5.7. 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 2020.



## 4.5.8. 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/PÉRIODES	2020	2019	2018	2017	2016
Durée de l'exercice	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois
<b>I. - Situation financière en fin d'exercice :</b>					
a) Capital social	19 411 874 €	19 411 874 €	19 411 874 €	19 411 874 €	19 411 874 €
b) Nombre d'actions émises	9 705 937	9 705 937	9 705 937	9 705 937	9 705 937
c) Nombre d'obligations convertibles en actions					
<b>II. - Résultat global des opérations effectives :</b>					
a) Chiffre d'affaires hors taxe	42 610 157 €	41 044 955 €	39 596 385 €	35 353 188 €	28 048 096 €
b) Bénéfices avant impôt, amortissements et provisions	7 238 040 €	11 161 882 €	5 004 669 €	77 780 580 €	10 837 454 €
c) Impôts sur les bénéfices	(1 512 624) €	533 457 €	(1 404 515) €	1 710 745 €	692 535 €
d) Bénéfices après impôts, mais avant amortissements et provisions	8 750 664 €	10 628 425 €	6 409 184 €	76 069 835 €	10 144 919 €
e) Bénéfices après impôts, amortissements et provisions	5 929 747 €	10 083 139 €	(10 311 083) €	82 135 259 €	5 622 783 €
e) Montant des bénéfices distribués	4 306 713 €	3 667 019 €	3 666 507 €	3 096 627 €	2 274 530 €
<b>III. - Résultat des opérations réduit à une seule action :</b>					
a) Bénéfice après impôt, mais avant amortissements et provisions	0,90 €	1,10 €	0,66 €	7,84 €	1,05 €
b) Bénéfice après impôt, amortissements et provisions	0,61 €	1,04 €	(1,06) €	8,46 €	0,58 €
c) Dividende versé à chaque action <sup>(1)</sup>	0,20 €	0,45 €	0,38 €	0,32 €	0,235 €
<b>IV. - Personnel :</b>					
a) Nombre de salariés	218	203	178	165	159
b) Montant de la masse salariale	10 479 410 €	9 852 314 €	9 083 585 €	8 641 459 €	8 145 903 €
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres, etc.).	4 497 125 €	4 060 395 €	4 411 327 €	3 691 765 €	3 484 277 €

(1) La distribution envisagée au titre de l'exercice 2020 sera soumise à l'assemblée générale annuelle prévue le 23 juin 2021. Le montant de distribution envisagé a été proposé au conseil d'administration du 30 mars 2021.





# 5

## États financiers

<b>5.1. Comptes consolidés</b>	<b>214</b>	<b>5.3. Comptes annuels</b>	<b>265</b>
Compte de résultat consolidé	214	Bilan au 31 décembre 2020	265
État du résultat global	215	Compte de résultat au 31 décembre 2020	267
Situation financière consolidée actif	216	Tableau des flux de trésorerie	268
Situation financière consolidée passif	217	Annexes	269
Tableau des flux de trésorerie	218	Principaux postes du bilan et de compte de résultat	273
Variations des capitaux propres consolidés	219	Informations relatives au compte de résultat	277
Annexes aux comptes consolidés	220	Informations diverses	279
Notes sur les principaux postes des états financiers	230	Liste des filiales et des participations	280
<b>5.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés</b>	<b>261</b>	Parties liées	281
		Engagements financiers	282
		<b>5.4. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels</b>	<b>283</b>

## 5.1. COMPTES CONSOLIDÉS

## Compte de résultat consolidé

En milliers d'euros	Notes	2020			2019		
		Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
<b>Chiffre d'affaires</b>	2.	521 486	52 407	573 893	472 844	55 016	527 860
Achats consommés		(46 479)	(44 500)	(90 979)	(38 949)	(43 188)	(82 137)
Charges de personnel	3.	(277 419)	(2 447)	(279 866)	(253 486)	(2 511)	(255 997)
Charges externes	4.	(64 396)	(2 333)	(66 729)	(56 123)	(2 708)	(58 831)
Impôts, taxes et versements assimilés		(20 749)	(817)	(21 567)	(18 753)	(606)	(19 359)
Dotations nettes aux amortissements, dépréciations et provisions	5.	(64 094)	(1 672)	(65 766)	(57 160)	(815)	(57 975)
Dotations nettes aux dépréciations des créances clients	19.	(44)		(44)	(63)		(63)
Variation de stocks de produits en cours et de produits finis		842	(2 726)	(1 883)	692	(3 051)	(2 359)
Autres produits et charges d'exploitation	6.	5 413	(1 092)	4 322	5 248	(1 269)	3 979
Compte de liaison		(3 146)	3 146		(592)	592	
<b>Résultat opérationnel courant</b>		<b>51 414</b>	<b>(32)</b>	<b>51 382</b>	<b>53 660</b>	<b>1 460</b>	<b>55 120</b>
Autres produits opérationnels	7.	11 960		11 960	8 498	901	9 400
Autres charges opérationnelles	7.	(25 468)	(793)	(26 262)	(6 729)	(3 282)	(10 012)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>37 905</b>	<b>(826)</b>	<b>37 080</b>	<b>55 429</b>	<b>(921)</b>	<b>54 508</b>
Coût de l'endettement financier net	8.	(19 056)	(732)	(19 788)	(17 248)	(652)	(17 900)
Autres produits et charges financiers	9.	1 432	(81)	1 351	3	(165)	(162)
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>20 281</b>	<b>(1 639)</b>	<b>18 642</b>	<b>38 184</b>	<b>(1 739)</b>	<b>36 446</b>
Charges d'impôt	10.	(10 448)	243	(10 205)	(15 022)	263	(14 759)
<b>Résultat net des sociétés intégrées</b>		<b>9 833</b>	<b>(1 396)</b>	<b>8 437</b>	<b>23 162</b>	<b>(1 476)</b>	<b>21 687</b>
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>		<b>9 833</b>	<b>(1 396)</b>	<b>8 437</b>	<b>23 162</b>	<b>(1 476)</b>	<b>21 687</b>
Intérêts ne conférant pas le contrôle		596	35	631	747	112	859
<b>Résultat net part du Groupe</b>		<b>9 238</b>	<b>(1 431)</b>	<b>7 807</b>	<b>22 415</b>	<b>(1 587)</b>	<b>20 828</b>
Résultat par action	11.			0,8147			2,1582
Résultat dilué par action	11.			0,8147			2,1582

## État du résultat global

En milliers d'euros	Notes	2020			2019		
		Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Résultat net de l'ensemble consolidé		9 833	(1 396)	8 437	23 162	(1 476)	21 687
Autres éléments du résultat global :							
Variation de la juste valeur des instruments financiers	28.	(1 365)	7	(1 358)	(484)	50	(434)
Impôts différés sur juste valeur des instruments financiers	17.	440	(2)	438	160	(13)	147
<b>Éléments recyclables par résultat</b>		<b>(925)</b>	<b>5</b>	<b>(920)</b>	<b>(324)</b>	<b>37</b>	<b>(287)</b>
Écarts actuariels sur engagements de retraite	23.	(410)	(1)	(411)	(623)		(623)
Impôts différés sur écarts actuariels sur engagements retraite	17.	132		132	224		224
<b>Éléments non recyclables par résultat</b>		<b>(278)</b>	<b>(1)</b>	<b>(279)</b>	<b>(399)</b>		<b>(399)</b>
Autres éléments du résultat global		(1 203)	4	(1 199)	(723)	37	(686)
<b>Résultat global de l'exercice</b>		<b>8 630</b>	<b>(1 392)</b>	<b>7 238</b>	<b>22 439</b>	<b>(1 439)</b>	<b>21 001</b>
Dont part du Groupe		8 037	(1 427)	6 610	21 667	(1 550)	20 117
Dont intérêts ne conférant pas le contrôle		594	35	629	772	112	884

## Situation financière consolidée actif

En milliers d'euros	Notes	31/12/2020			31/12/2019		
		Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
<b>Actifs non courants</b>		<b>1 101 571</b>	<b>89 485</b>	<b>1 191 056</b>	<b>884 252</b>	<b>9 038</b>	<b>893 290</b>
Écarts d'acquisition	12.	130 093	4 215	134 308	96 018	271	96 288
Immobilisations incorporelles	13.	404 093		404 093	268 030		268 030
Immobilisations corporelles	14.	80 644	80 494	161 138	52 949	3 452	56 401
Actifs financiers non courants	15.	3 707	1 275	4 982	4 280	118	4 398
Droits d'utilisation des contrats de location	16.	479 672	2 580	482 251	460 145	2 851	462 996
Impôts différés actif	17.	3 364	921	4 285	2 830	2 347	5 177
<b>Actifs courants</b>		<b>210 201</b>	<b>95 795</b>	<b>305 995</b>	<b>183 163</b>	<b>144 542</b>	<b>327 705</b>
Stocks et en-cours	18.	4 716	81 653	86 369	2 697	111 077	113 773
Actifs sur contrats, clients et comptes rattachés	19.	41 516	3 333	44 849	33 935	23 746	57 681
Autres actifs courants	20.	43 248	5 694	48 941	8 937	5 855	14 793
Créances d'impôt		4 478	324	4 803	836	328	1 164
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21.	116 243	4 791	121 034	136 758	3 536	140 293
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>1 311 772</b>	<b>185 280</b>	<b>1 497 052</b>	<b>1 067 415</b>	<b>153 580</b>	<b>1 220 994</b>



## Situation financière consolidée passif

En milliers d'euros	Notes	31/12/2020			31/12/2019		
		Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
<b>Capitaux propres totaux</b>	22.	206 922	(11 071)	195 851	206 342	(9 542)	196 800
Capital social		19 412		19 412	19 412		19 412
Primes d'émission		49 912		49 912	49 912		49 912
Réserves consolidées		121 252	(9 737)	111 514	107 319	(8 156)	99 164
Résultat part du Groupe		9 238	(1 431)	7 807	22 415	(1 587)	20 828
<b>Capitaux propres du Groupe</b>		<b>199 814</b>	<b>(11 169)</b>	<b>188 645</b>	<b>199 058</b>	<b>(9 743)</b>	<b>189 316</b>
Intérêts ne conférant pas le contrôle		7 108	97	7 206	7 283	201	7 485
<b>Passifs non courants</b>		<b>730 713</b>	<b>8 619</b>	<b>739 332</b>	<b>678 993</b>	<b>5 371</b>	<b>684 364</b>
Engagements de retraite et avantages assimilés	23.	10 997	32	11 029	7 831	27	7 858
Provisions pour risques non courantes	24.	217		217	217		217
Impôts différés passifs	17.	71 580	5 306	76 886	43 216	1 692	44 908
Emprunts et dettes financières non courants	25.	175 594	243	175 837	174 367	309	174 676
Obligations locatives non courantes	16.	465 166	2 417	467 583	451 225	2 681	453 905
Autres éléments non courants	26.	7 159	621	7 779	2 138	662	2 799
<b>Passifs courants</b>		<b>374 137</b>	<b>187 732</b>	<b>561 869</b>	<b>182 080</b>	<b>157 750</b>	<b>339 830</b>
Provisions pour risques courantes	24.	7 463	917	8 379	3 736	544	4 280
Dettes fournisseurs et avances reçues		47 780	8 359	56 139	35 626	12 170	47 796
Emprunts et dettes financières courants	25.	101 626	174 482	276 108	25 282	118 018	143 301
Obligations locatives courantes	16.	54 404	307	54 711	48 358	295	48 653
Autres passifs courants	27.	158 086	5 511	163 597	75 738	14 614	90 352
Dettes d'impôts courants		2 584	350	2 934	5 083	365	5 448
Compte de liaison		2 194	(2 194)		(11 743)	11 743	
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>1 311 772</b>	<b>185 280</b>	<b>1 497 052</b>	<b>1 067 415</b>	<b>153 580</b>	<b>1 220 994</b>

## Tableau des flux de trésorerie

En milliers d'euros	Notes	2020			2019		
		Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
<b>OPÉRATIONS D'ACTIVITÉS</b>							
				8 437			21 687
				69 640			56 479
	8.			19 788			17 900
	10.			10 205			14 759
				537			548
				(21)			(22)
				(2 723)			(2 131)
		104 537	1 326	105 863	108 407	813	109 221
		40 375	16 509	56 884	7 621	5 088	12 710
		(1 631)	3 833	2 202	(756)	9 304	8 547
		(28 249)	20 646	(7 603)	7 447	10 704	18 151
		70 255	(7 970)	62 285	931	(14 919)	(13 988)
		(15 811)	(433)	(16 244)	(3 609)	(291)	(3 900)
		129 101	17 402	146 503	112 420	5 610	118 031
<b>OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>							
	13.			(4 698)			(729)
	14.			(9 065)			(5 797)
	15.			(1 240)			(1 880)
				(5)			354
				72			241
	15.			1 548			52
				21			22
				(192 578)			(47 083)
		(202 231)	(3 713)	(205 945)	(41 141)	(13 679)	(54 820)
<b>OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>							
				(817)			(743)
				(4 307)			(3 667)
				(4 297)			(79)
	25.			73 700			33 300
	25.			177 160			53 150
	25.			3 072			3 036
	25.			(81 000)			(25 800)
	25.			(50 022)			(35 624)
	16.			(51 398)			(46 688)
	25.			(3 736)			(4 134)
				(18 115)			(17 471)
		52 674	(12 433)	40 241	(50 580)	5 859	(44 721)
	21.	136 566	3 524	140 090	115 866	5 734	121 600
	21.	116 109	4 780	120 889	136 566	3 524	140 090
		(20 457)	1 256	(19 201)	20 700	(2 209)	18 490

L'effet de la variation du besoin en fonds de roulement provient principalement des avances de trésorerie reçues des autorités sur le secteur Sanitaire pour 41 326 milliers d'euros. Cet effet est en partie compensé par les produits à recevoir enregistrés au titre des compensations d'activité et des compensations de charges pour un total de 8 657 milliers d'euros.

## 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
<b>Situation au 31/12/2018</b>		<b>9 705 937</b>	<b>19 412</b>	<b>49 912</b>	<b>(2 427)</b>	<b>130 113</b>	<b>197 010</b>	<b>7 304</b>	<b>204 314</b>
Impact de première application IFRS 16						(25 897)	(25 897)	(1 301)	(27 198)
<b>Situation au 01/01/2019</b>		<b>9 705 937</b>	<b>19 412</b>	<b>49 912</b>	<b>(2 427)</b>	<b>104 216</b>	<b>171 113</b>	<b>6 003</b>	<b>177 116</b>
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 <sup>(1)</sup>						(3 667)	(3 667)	(743)	(4 410)
<b>Total des transactions avec les actionnaires</b>					<b>(153)</b>	<b>(1 762)</b>	<b>(1 915)</b>	<b>598</b>	<b>(1 317)</b>
Résultat net de la période						20 828	20 828	859	21 687
Autres éléments du résultat global						(711)	(711)	25	(686)
<b>Résultat global</b>						<b>20 117</b>	<b>20 117</b>	<b>884</b>	<b>21 001</b>
<b>Situation au 31/12/2019</b>	<b>22.</b>	<b>9 705 937</b>	<b>19 412</b>	<b>49 912</b>	<b>(2 580)</b>	<b>122 572</b>	<b>189 316</b>	<b>7 485</b>	<b>196 800</b>
Neutralisation des actions auto-détenues					(3 318)	31	(3 287)		(3 287)
Variation de périmètre								(10)	(10)
Plan d'attribution d'actions gratuites conditionnée						314	314		314
Distribution de dividendes <sup>(1)</sup>						(4 307)	(4 307)	(897)	(5 204)
<b>Total des transactions avec les actionnaires</b>					<b>(3 318)</b>	<b>(3 962)</b>	<b>(7 280)</b>	<b>(907)</b>	<b>(8 187)</b>
Résultat net de la période						7 807	7 807	631	8 437
Autres éléments du résultat global						(1 197)	(1 197)	(2)	(1 199)
<b>Résultat global</b>						<b>6 610</b>	<b>6 610</b>	<b>629</b>	<b>7 238</b>
<b>Situation au 31/12/2020</b>	<b>22.</b>	<b>9 705 937</b>	<b>19 412</b>	<b>49 912</b>	<b>(5 898)</b>	<b>125 219</b>	<b>188 645</b>	<b>7 206</b>	<b>195 851</b>

(1) L'assemblée générale du 17 juin 2020 a approuvé la distribution de dividendes de 0,45 euro par action au titre de l'exercice 2019, qui a été versée en numéraire le 10 juillet 2020, à comparer à un dividende de 0,38 euro par action au titre de l'exercice 2018.

Le montant des réserves non distribuables s'élève à 4 892 milliers d'euros au 31 décembre 2020, contre 4 215 milliers d'euros pour l'exercice clos au 31 décembre 2019.

## Annexes aux comptes consolidés

### 1. FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE

#### 1.1. Évolution du parc de lits

Au cours de l'exercice 2020, le Groupe a poursuivi son développement organique et externe, avec un parc en exploitation porté à 9 104 lits, en hausse de + 1 239 lits, par la réalisation d'opérations sous la forme :

- ◆ de l'acquisition du groupe Clinique Développement pour + 828 lits répartis sur 5 sites en Normandie sur le secteur Sanitaire ;
- ◆ de la reprise d'un nouveau pôle à Meaux (77) de + 30 lits pour le secteur Médico-Social France et + 157 lits pour le secteur Sanitaire ;
- ◆ de l'acquisition d'un SSR à Brioules sur Chizé (79) de + 74 lits ;
- ◆ de l'acquisition d'un EHPAD à Pessac (33) de + 43 lits ;
- ◆ d'extensions capacitaires principalement sous forme ambulatoire en secteur Sanitaire pour + 83 places ;
- ◆ d'extensions capacitaires en secteur Médico-Social France de + 24 lits.

Les mouvements de capacité intervenus au cours de l'exercice 2020 ont concerné le secteur Médico-Social France pour + 97 lits et le secteur Sanitaire pour + 1 142 lits.

La répartition du parc en exploitation entre les métiers est la suivante : 57 % des capacités sont affectées au secteur Médico-Social (soit 5 210 lits d'hébergement permanent ou temporaire) contre 43 % au secteur Sanitaire (soit 3 894 lits en hospitalisation complète et partielle).

#### 1.2. Crise COVID-19

La crise sanitaire COVID-19 a conduit sur le secteur Médico-Social à la fermeture complète des accueils de jour (pour une capacité d'environ 200 résidents) entre mars et mai 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 a été drastiquement interrompu. Sur le 2<sup>nd</sup> semestre, les établissements ont accusé un retard d'occupation, accentué par une deuxième période de confinement en octobre - novembre.

Sur le secteur Sanitaire, la crise sanitaire COVID-19 a 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 pendant la première vague épidémique du printemps 2020 (pour une capacité de 500 patients), afin de limiter les flux de patients, qui sont importants en soin ambulatoire, et a enregistré une baisse drastique des admissions en hospitalisation complète en provenance des hôpitaux, du fait de la déprogrammation des interventions non urgentes. Le 2<sup>nd</sup> semestre a connu un rebond du volume de prises en charge consécutif à la reprise des activités chirurgicales hospitalières. 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 Objectif Quantifié National (OQN), sur la base des volumes d'activités facturés en 2019. Sur l'activité Immobilier, les chantiers en cours ont été interrompus pendant la période de confinement de mars à mai puis ont repris à bon rythme sur le 2<sup>nd</sup> semestre 2020.

Les impacts financiers de la crise sanitaire sont présentés en note 1.

#### 1.3. Ségur de la Santé

Les accords du Ségur de la Santé ont été signés le 13 juillet 2020 par le Premier ministre, le ministre des Solidarités et de la Santé, ainsi que par une majorité d'organisations syndicales. Ces accords rassemblent une série de mesures destinées notamment à améliorer l'attractivité des métiers de la santé par des revalorisations salariales. Pour le secteur privé lucratif cette revalorisation s'élève à 206 euros bruts par mois (soit environ +160 euros nets). Ces revalorisations salariales financées par l'État se sont appliquées dans le Groupe à partir de décembre 2020 (effet rétroactif à septembre 2020).

#### 1.4. Mise en place d'un contrat de préfinancement des dotations soins

Le Groupe a mis en place un préfinancement des dotations soins sur le secteur Médico-Social France en septembre 2020. Ce préfinancement correspond à 6 mois de dotations et permet au Groupe d'optimiser son BFR en disposant d'une trésorerie complémentaire.

### 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 service hôtelières et médicales. Chaque établissement est soumis à autorisation administrative.

L'hébergement étant l'une des principales caractéristiques de ce type d'activité, le Groupe possède une activité immobilière au service de l'exploitation. Dans le cadre de sa politique de développement, le Groupe est amené à restructurer des bâtiments existants pour les rendre conformes aux différentes normes exigées et aux standards internes du Groupe, à créer des extensions ou de nouveaux bâtiments *ex-nihilo*. Le Groupe n'a cependant pas vocation à garder son immobilier et le cède à des investisseurs. Il peut donc être amené à réaliser des opérations de promotion immobilière.

Les états financiers consolidés de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 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 30 mars 2021, le conseil d'administration a arrêté et autorisé la publication des états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2020. L'assemblée générale des actionnaires, devant se prononcer sur ces états financiers, doit se réunir le 23 juin 2021.

## 2.2. Déclaration de conformité

Les états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 ont été établis en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) tel qu'adopté par l'Union Européenne au 31 décembre 2020.

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 2020 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 IC 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 2020, 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<sup>er</sup> 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

La norme IFRS 3 définit le regroupement d'entreprises comme une transaction ou autre évènement permettant d'obtenir le contrôle d'une ou plusieurs entreprises. Une entreprise étant considérée comme un ensemble intégré d'activités et d'actifs, susceptible d'être exploité et géré dans le but de fournir des biens ou des services à des clients, de produire des revenus de placement (tels que des dividendes ou des intérêts) ou de tirer d'autres produits d'activités ordinaires. Ainsi, une entreprise se compose d'intrants et de processus, appliqués à ces intrants, qui ont la capacité de contribuer à la création d'extrants.

Les différences positives entre 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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> 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 déterminées 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 12.2.

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.

Les modalités du test de dépréciation sont décrites au paragraphe 2.5.5.

### 2.4.6. Évolution des principes comptables et méthodes d'évaluation au 1<sup>er</sup> janvier 2020

Les états financiers sont présentés en milliers d'euros et ont été arrêtés par le conseil d'administration du 30 mars 2021.

Les principes et méthodes comptables retenus pour l'établissement des comptes consolidés 2020 sont identiques à ceux utilisés par le Groupe pour l'élaboration des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à l'exception des nouvelles normes applicables ci-dessous.

### Normes, interprétations et amendements aux normes d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020

Sont concernées les normes suivantes :

Normes ou Interprétations	Date d'adoption par l'UE	Date d'entrée en vigueur
Amendement à IFRS 3 « Définition d'une entreprise »	21/04/2020	01/01/2020
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 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
Amendement à IFRS 16 « Allègements de loyer liés au COVID-19 »	09/10/2020	01/06/2020

Le Groupe a appliqué les dispositions des amendements liés à la réforme des taux d'intérêts de référence aux relations de couverture existant au 1<sup>er</sup> janvier 2020 ou qualifiées de telles ultérieurement permettant de maintenir la comptabilité de couverture malgré les incertitudes liées à cette réforme.

Les autres normes et interprétations applicables à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 sont sans impact significatif sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2020. Le Groupe n'est pas concerné par des abandons ou réductions de loyers significatifs sur l'exercice 2020 qui seraient éligibles à l'amendement à IFRS 16 « Allègements de loyer liés au COVID-19 ».



## 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 <sup>(1)</sup>
Amendements à IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 et IFRS 16 « Réforme des taux d'intérêt de référence - Phase 2 »	13/01/2021	01/01/2021
Amendements à IFRS 4 « Extension de l'exemption temporaire d'application d'IFRS 9 »	15/12/2020	01/01/2021
Amendements à IFRS 3 « Références au cadre conceptuel des normes IFRS »	Non adopté	01/01/2022
Amendements à IAS 37 « Contrats déficitaires - Coûts à prendre en compte »	Non adopté	01/01/2022
Amendements à IAS 16 « Immobilisations corporelles - Revenus avant l'utilisation prévue »	Non adopté	01/01/2022
Améliorations annuelles des normes IFRS 2018-2020	Non adopté	01/01/2022
IFRS 17 « Contrats d'assurance »	Non adopté	01/01/2023
Amendements à IAS 1 « Classement des passifs en tant que passifs courants ou non courants » et « Classement des passifs en tant que passifs courants ou non courants - report de la date d'entrée en vigueur »	Non adopté	01/01/2023
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

(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 adoptées par l'Union Européenne et dont l'application n'est pas obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2020.

L'analyse des impacts de la mise en place de ces évolutions est en cours.

## 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 : Médico-Social France, Médico-Social Belgique et Sanitaire) 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 système d'information en immobilisations incorporelles.

### 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 <sup>(1)</sup>
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. Les baux activés selon la norme IFRS 16 concernent des ensembles immobiliers accueillant l'activité d'exploitation, leur durée contractuelle est généralement comprise entre 9 et 12 ans.

Le taux d'actualisation utilisé pour calculer la dette de loyer est déterminé, pour chaque bien, en fonction du taux marginal d'endettement à la date de commencement du contrat. Ce taux correspond au taux d'intérêt qu'obtiendrait l'entité preneuse, au commencement du contrat de location, pour financer l'acquisition du bien loué. Ainsi, le Groupe calcule une courbe de taux zéro-coupon en fonction de son profil de risque (taille, notation et volatilité), qui permet d'actualiser les flux combinés futurs des portefeuilles de loyers des entités consolidées, quels que soient leurs échéanciers. Sur cette base, un taux équivalent constant applicable à la chronique de loyers à actualiser est défini et appliqué aux contrats. Les taux utilisés 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.

#### 2.5.4. Immeubles de placement

Le Groupe ne détient aucun immeuble de placement.

#### 2.5.5. Perte de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles

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 Médico-Social France, Médico-Social Belgique et Sanitaire).

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 2021 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 : Médico-Social France, Médico-Social Belgique et Sanitaire.

La valeur d'utilité correspond à la valeur actualisée de la somme des flux futurs nets de trésorerie basés sur l'indicateur EBITDA<sup>(1)</sup> retraité d'IFRS 16, 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 2021, sur les unités génératrices de trésorerie ou groupes d'unités génératrices de trésorerie incluant des écarts d'acquisition, des immobilisations incorporelles et corporelles.

Dans le contexte de la pandémie mondiale, le Groupe a connu une perte partielle d'activité liée à la fermeture des hôpitaux de jour dans les SSR et des accueils de jour dans les EHPAD et MRPA ainsi qu'à la réduction des flux d'entrées dans les établissements pendant la période de confinement de mars à mai. D'octobre à décembre 2020 la pandémie a entraîné une seconde perte partielle d'activité. Ces pertes d'activité ont été reflétées dans le plan d'affaires du Groupe réalisé en début d'année 2021, avec une remontée des taux d'occupation progressive sur 2021 et un retour à la normale estimé à début 2022.

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, HAD et MRPA, 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 2020 identique à celui de 2019 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 2020 de 2,4 % 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 2019, les hypothèses étaient de 1,9 % du chiffre d'affaires sur l'horizon explicite puis de 2,4 % en flux normatif.

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),

(1) L'EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) correspond au résultat opérationnel avant autres produits et charges opérationnels, dotations aux amortissements et provisions, après dotations et reprises sur dépréciations de stocks immobiliers.

Les 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 2020, 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 23.

### 2.5.13. Provisions

Les provisions sont comptabilisées lorsque le Groupe a une obligation actuelle, juridique ou implicite, résultant d'un événement passé, qu'il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation et que le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable.

La charge liée à la provision est présentée dans le compte de résultat, nette de tout remboursement. Si l'effet de la valeur de l'argent est significatif, les provisions sont déterminées en actualisant les flux futurs de trésorerie attendus à un taux d'actualisation avant impôt qui reflète les appréciations actuelles par le marché de la valeur temps de l'argent, et, le cas échéant, les risques spécifiques au passif.

### 2.5.14. Instruments financiers dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour couvrir son exposition aux risques de taux d'intérêt variables résultant de ses activités financières et de sa politique de financement.

Les instruments financiers dérivés sont comptabilisés 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'EBITDA<sup>(1)</sup> et l'EBITDA retraité IFRS 16.

En 2020, le Groupe a fait évoluer ses indicateurs opérationnels. L'indicateur EBITDAR (EBITDA avant loyers) est abandonné, car devenu caduque suite à l'élimination des loyers des contrats de location simple introduite en 2019 par IFRS 16. Cet indicateur avait été conservé en 2019 à des fins de comparabilité lors de l'exercice de transition. L'ancien indicateur EBITDA est dorénavant suivi selon deux acceptions distinctes : l'indicateur « EBITDA », déterminé selon le référentiel IFRS applicable, et l'indicateur « EBITDA retraité IFRS 16 », étant équivalent à l'ancien indicateur EBITDA présenté dans les comptes consolidés 2019. Ce dernier indicateur permet de mieux refléter la performance des activités du Groupe, en réintégrant les loyers immobiliers éliminés selon la norme IFRS 16, le modèle économique du Groupe reposant sur la non-détention des locaux d'activité.

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) ;

(1) L'EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) correspond au résultat opérationnel avant autres produits et charges opérationnels, dotations aux amortissements et provisions, après dotations et reprises sur dépréciations de stocks immobiliers.



- ♦ dont les résultats opérationnels sont régulièrement examinés par la direction du Groupe afin de prendre des décisions quant aux ressources à affecter au secteur et d'évaluer ses performances ;
- ♦ pour laquelle des informations financières distinctes sont disponibles.

Les secteurs opérationnels ainsi définis et suivis par le management du Groupe sont les suivants :

- ♦ Médico-Social France (anciennement nommé Long Séjour France jusqu'au 31 décembre 2019) ;
- ♦ Sanitaire (anciennement nommé Moyen Séjour jusqu'au 31 décembre 2019) ;
- ♦ Médico-Social Belgique (anciennement nommé Long Séjour Belgique jusqu'au 31 décembre 2019) ;
- ♦ Immobilier ;
- ♦ Autres activités non significatives.

Le changement de dénomination des secteurs opérationnels du Groupe sur l'exercice 2020 n'a eu aucun impact sur leur composition.

## 2.6. Comparabilité des exercices

L'impact de la pandémie de COVID-19 sur les comptes consolidés au 31 décembre 2020 est présenté en Note 1.

## 3. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Au 31 décembre 2020, le Groupe consolidé LNA Santé se compose de 129 sociétés. Le périmètre des sociétés ainsi que les méthodes de consolidation sont décrits en note 35 du présent document.

Le 1<sup>er</sup> janvier 2020, LNA Santé a repris en exploitation un nouveau pôle de santé à Meaux (77), en filière hospitalière du Grand Hôpital de l'Est Francilien. Ce pôle regroupe des activités de SSR spécialisé, d'USLD et d'EHPAD pour une capacité totale de 187 lits et places.

Le Groupe a acquis le 2 juin 2020 la société Les Beaux Jours, exploitante d'un EHPAD de 43 lits à Pessac (33).

La société Clinique du Château de Parsay, SSR de 74 lits à Brieuil-sur-Chizé (79), a été acquise en totalité le 28 octobre 2020.

Le Groupe a acquis le 1<sup>er</sup> décembre 2020 le Groupe Clinique Développement, opérateur sanitaire de premier plan dans le territoire de santé normand, composé de 10 sociétés regroupant 828 lits dont 605 lits de SSR, 193 lits de chirurgie et 30 lits en HAD, répartis sur 5 établissements à Granville (50), Deauville (14), Alençon (61), Lillebonne (76) et Lisieux (14).

## 4. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

### 4.1. Évolution du parc de lits

Le parc en croisière s'est étoffé de + 12 % au 1<sup>er</sup> janvier 2021, soit 816 lits qui portent les capacités à maturité à 7 857 lits, selon les critères d'exploitation de LNA Santé.

### 4.2. Acquisitions et Développement

Le Groupe a repris en exploitation au 25 février 2021 la clinique psychiatrique La Brière à Guérande (44), pour une capacité de 88 lits.

### 4.3. COVID-19

Les contraintes et les mesures 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 restent 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 géographiques concernées.

Par ailleurs, concernant le Groupe LNA Santé, du fait de la limitation de circulation des personnes en prévention de la propagation du virus, certaines activités peuvent être perturbées, ralenties, mises temporairement à l'arrêt, ce qui peut avoir des conséquences sur d'autres fonctionnements 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, les comptes de l'exercice 2020 ont été établis sur la base des seules informations disponibles à la date d'arrêt sans prendre en compte, dans la valorisation des actifs et des passifs du Groupe, 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 les activités et la trésorerie du Groupe au titre de l'exercice 2021, sans remettre en question la perspective même de continuité d'exploitation.

## Notes sur les principaux postes des états financiers

## Sommaire détaillé des notes annexes

<b>NOTE 1.</b>	<b>CRISE COVID-19</b>	<b>231</b>	<b>NOTE 22.</b>	<b>CAPITAUX PROPRES DU GROUPE</b>	<b>243</b>
1.1.	Compensations de pertes d'activité	231	22.1.	Composition du capital social	243
1.2.	Coûts non récurrents liés à la pandémie	231	22.2.	Prime d'émission	243
1.3.	Avances de trésorerie	231	22.3.	Actions Propres	243
1.4.	Impacts financiers	231	22.4.	Dividendes	244
<b>NOTE 2.</b>	<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>232</b>	22.5.	Titres par catégorie	244
<b>NOTE 3.</b>	<b>CHARGES DE PERSONNEL</b>	<b>232</b>	<b>NOTE 23.</b>	<b>ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET AVANTAGES ASSIMILÉS</b>	<b>244</b>
<b>NOTE 4.</b>	<b>CHARGES EXTERNES</b>	<b>233</b>	<b>NOTE 24.</b>	<b>PROVISIONS</b>	<b>246</b>
<b>NOTE 5.</b>	<b>DOTATIONS NETTES AUX AMORTISSEMENTS, DÉPRÉCIATIONS ET PROVISIONS</b>	<b>233</b>	<b>NOTE 25.</b>	<b>EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>246</b>
<b>NOTE 6.</b>	<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>233</b>	25.1.	Variation des dettes	247
<b>NOTE 7.</b>	<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS</b>	<b>234</b>	25.2.	Analyse des dettes courantes et non courantes	247
<b>NOTE 8.</b>	<b>COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>234</b>	25.3.	Échéances des dettes	248
<b>NOTE 9.</b>	<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS</b>	<b>235</b>	25.4.	Structure financière	248
<b>NOTE 10.</b>	<b>IMPÔT SUR LES RÉSULTATS</b>	<b>235</b>	25.5.	Covenants bancaires	249
10.1.	Ventilation impôt exigible – impôt différé	235	<b>NOTE 26.</b>	<b>AUTRES ÉLÉMENTS NON COURANTS</b>	<b>249</b>
10.2.	Justification de la charge d'impôt	235	<b>NOTE 27.</b>	<b>AUTRES PASSIFS COURANTS</b>	<b>249</b>
<b>NOTE 11.</b>	<b>RÉSULTAT PAR ACTION ET RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION</b>	<b>236</b>	<b>NOTE 28.</b>	<b>INSTRUMENTS FINANCIERS</b>	<b>250</b>
<b>NOTE 12.</b>	<b>ÉCARTS D'ACQUISITION</b>	<b>236</b>	<b>NOTE 29.</b>	<b>CONTRATS DE CONSTRUCTION</b>	<b>250</b>
12.1.	Variations des écarts d'acquisition	236	<b>NOTE 30.</b>	<b>ENGAGEMENTS HORS BILAN</b>	<b>251</b>
12.2.	Détail des acquisitions et cessions	236	30.1.	Engagements donnés et reçus	251
<b>NOTE 13.</b>	<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>238</b>	30.2.	Actifs et passifs éventuels	251
13.1.	Variations des immobilisations incorporelles	238	<b>NOTE 31.</b>	<b>AUTRES INFORMATIONS</b>	<b>252</b>
13.2.	Variations des autorisations d'exploiter	238	31.1.	Secteurs opérationnels	252
<b>NOTE 14.</b>	<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>239</b>	31.2.	Parties liées	253
<b>NOTE 15.</b>	<b>ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS</b>	<b>240</b>	31.3.	Rémunération des dirigeants	253
<b>NOTE 16.</b>	<b>DROITS D'UTILISATION DES CONTRATS DE LOCATION ET OBLIGATIONS LOCATIVES</b>	<b>240</b>	<b>NOTE 32.</b>	<b>GESTION DES RISQUES FINANCIERS</b>	<b>254</b>
<b>NOTE 17.</b>	<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>	<b>241</b>	32.1.	Risques de change	254
<b>NOTE 18.</b>	<b>STOCKS ET EN-COURS DE PRODUCTION</b>	<b>242</b>	32.2.	Risques de taux	254
<b>NOTE 19.</b>	<b>ACTIFS SUR CONTRATS, CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS</b>	<b>242</b>	32.3.	Risques sur actions	254
<b>NOTE 20.</b>	<b>AUTRES ACTIFS COURANTS</b>	<b>243</b>	32.4.	Risques de liquidité	254
<b>NOTE 21.</b>	<b>TRÉSORERIE NETTE PRÉSENTÉE DANS LE TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>243</b>	32.5.	Risques de solvabilité et rating	254
			32.6.	Risques relatifs aux engagements hors bilan	255
			<b>NOTE 33.</b>	<b>ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>255</b>
			<b>NOTE 34.</b>	<b>ANALYSE DU TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>257</b>
			34.1.	Amortissements et provisions	257
			34.2.	Variation du besoin en fonds de roulement	257
			<b>NOTE 35.</b>	<b>PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION AU 31 DÉCEMBRE 2020</b>	<b>258</b>

## Note 1. Crise COVID-19

### 1.1. COMPENSATIONS DE PERTES D'ACTIVITÉ

La pandémie de COVID-19 a entraîné des pertes d'activité suite à la fermeture des hôpitaux de jour dans les SSR et des accueils de jour dans les EHPAD et MRPA, ainsi que la baisse des flux d'entrées pendant la période de confinement. Sur les différentes activités,

l'État a prévu le versement de compléments de recettes qui compensent partiellement ces pertes. Les compensations reçues ont été comptabilisées en chiffre d'affaires et sont présentées ci-dessous :

En milliers d'euros	Compensation
Médico-Social France	2 102
Médico-Social Belgique	412
Sanitaire	10 649
<b>TOTAL</b>	<b>13 163</b>

Les EHPAD ont reçu des compensations de chiffre d'affaires pour un total de 2 102 milliers d'euros. En application de l'instruction n° DGCS/SD5C/DSS/SD1A/CNSA/DESMS/2020/87 du 5 juin 2020, ces compensations ont été calculées sur la base de la moyenne du taux d'occupation des trois dernières années, décotée de 10 %, avec un prix de journée plafonné à 65,74 euros (tarif dépendance et hébergement).

Les compensations sur les SSR s'élèvent à 10 649 milliers d'euros. Le calcul est basé sur l'arrêté du 6 mai 2020 pris en application de l'ordonnance 2020-309 du 25 mars 2020, tenant compte de l'écart entre le volume d'activité et les recettes Assurance maladie perçues sur l'exercice 2020 par l'établissement par rapport aux activités de soins de 2019 et majorées d'une évolution de 0,1 %.

### 1.2. COÛTS NON RÉCURRENTS LIÉS À LA PANDÉMIE

Suite à la pandémie de COVID-19, le Groupe a supporté des coûts additionnels. Les coûts nets non récurrents directement liés à la crise sanitaire que le Groupe a pu identifier de manière fiable et présentant un caractère inhabituel et significatif ont été classés en autres charges opérationnelles comme suit :

En milliers d'euros	Coûts bruts	Compensations	Coûts nets
Primes ministérielles + LNA Santé	9 949	(6 309)	3 640
Personnel de renfort	6 251	(3 474)	2 776
Surcoûts Équipements de Protection Individuelle	2 011	(1 827)	183
Autres coûts (frais de déplacement, tests, etc.)	2 933	(2 269)	664
<b>TOTAL</b>	<b>21 143</b>	<b>(13 879)</b>	<b>7 264</b>

Les compensations reçues de l'État (primes ministérielles) et des CPAM ont également été reclassées en autres produits et charges opérationnels.

### 1.3. AVANCES DE TRÉSORERIE

En parallèle des compensations de pertes d'activité et de charges non récurrentes, le Groupe a reçu des avances de trésorerie des autorités sur le secteur Sanitaire à partir de la période de confinement. Ces avances sont reprises au fur et à mesure de la facturation réelle et devraient ainsi s'apurer après l'arrêt du mécanisme de soutien COVID-19 sur l'exercice 2021. Au 31 décembre 2020, le solde de ces avances s'élève à 41 326 milliers d'euros et est présenté en note 27.

### 1.4. IMPACTS FINANCIERS

La crise sanitaire du COVID-19 n'a pas eu d'impact sur le risque de crédit du Groupe. Ainsi, aucune mesure de report de paiement ou d'échelonnement des dettes courantes et non-courantes n'a été mise en place.

Les covenants sont respectés comme présentés dans la note 25.

## Note 2. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe se décompose de la manière suivante :

En milliers d'euros	Notes	2020	2019
<b>Activité Exploitation</b>		<b>521 486</b>	<b>472 844</b>
Médico-Social France	31.1	246 771	238 391
EHPAD Éléance		206 082	203 876
EHPAD Confort		40 689	34 515
Médico-Social Belgique	31.1	26 777	27 310
Sanitaire	31.1	245 190	204 785
SSR/PSY		191 962	159 537
HAD		53 228	45 249
Autres	31.1	2 749	2 358
<b>Activité Immobilier</b>	31.1	<b>52 407</b>	<b>55 016</b>
<b>TOTAL</b>		<b>573 893</b>	<b>527 860</b>

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 2020 à 749 milliers d'euros contre 2 600 milliers d'euros l'année précédente.

## Note 3. Charges de personnel

En milliers d'euros	2020			2019		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Salaires et traitements	(201 963)	(1 710)	(203 673)	(184 652)	(1 786)	(186 438)
Paiements en actions	(314)		(314)	(304)		(304)
Charges sociales	(70 549)	(702)	(71 251)	(63 536)	(700)	(64 236)
Participation des salariés	(4 019)	(31)	(4 050)	(4 633)	(22)	(4 655)
Provision engagements de retraite	(574)	(4)	(578)	(361)	(3)	(364)
<b>TOTAL</b>	<b>(277 419)</b>	<b>(2 447)</b>	<b>(279 866)</b>	<b>(253 486)</b>	<b>(2 511)</b>	<b>(255 997)</b>
<b>Effectifs par sexe</b>			<b>6 074</b>			<b>5 496</b>
Hommes			1 030			942
Femmes			5 044			4 554
<b>Effectifs par catégorie professionnelle</b>			<b>6 074</b>			<b>5 496</b>
Cadres et professions supérieures			668			581
Employés			5 406			4 915

La variation des charges de personnel provient essentiellement de la croissance de l'activité sur le secteur Sanitaire (SSR et HAD) et des opérations de croissance externe.

La hausse du taux de charges sociales est liée notamment au versement sur 2019 des primes de pouvoir d'achat (exonérées de charges).

## Note 4. Charges externes

Les charges externes du Groupe s'établissent à 66 729 milliers d'euros au 31 décembre 2020 contre 58 831 milliers d'euros l'an passé. Elles concernent principalement la sous-traitance pour 16 622 milliers d'euros (contre 14 038 milliers d'euros l'an passé), les honoraires pour 12 582 milliers d'euros (contre 12 980 milliers

d'euros au 31 décembre 2019) et le personnel extérieur pour 7 764 milliers d'euros contre 1 844 milliers d'euros l'an passé (hausse due à la mise à disposition de personnel externe sur un nouvel établissement).

## Note 5. Dotations nettes aux amortissements, dépréciations et provisions

En milliers d'euros	2020			2019		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Immobilisations incorporelles	(1 544)		(1 544)	(1 311)		(1 311)
Immobilisations corporelles	(9 592)	(1 329)	(10 921)	(8 203)	(254)	(8 457)
Droits d'utilisation	(52 958)	(319)	(53 277)	(48 573)	(314)	(48 887)
<b>Dotations aux amortissements</b>	<b>(64 094)</b>	<b>(1 649)</b>	<b>(65 743)</b>	<b>(58 086)</b>	<b>(568)</b>	<b>(58 654)</b>
Dépréciation nette des stocks		(1)	(1)			
Dépréciation nette des autres actifs courants (hors créances clients)				41		41
Provisions pour risques et charges		(22)	(22)	885	(247)	637
<b>Dotations aux provisions</b>		<b>(23)</b>	<b>(23)</b>	<b>926</b>	<b>(247)</b>	<b>678</b>
<b>TOTAL</b>	<b>(64 094)</b>	<b>(1 672)</b>	<b>(65 766)</b>	<b>(57 160)</b>	<b>(815)</b>	<b>(57 975)</b>

L'augmentation des dotations nettes aux amortissements, dépréciations et provisions provient essentiellement de l'impact année pleine des amortissements des droits d'utilisation sur les contrats de location activés sur 2019 et de l'activation de nouveaux contrats sur 2020.

## Note 6. Autres produits et charges d'exploitation

En milliers d'euros	2020			2019		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Subventions d'exploitation	5 935		5 935	4 314	27	4 341
Autres produits	2 025	409	2 434	2 483	179	2 662
<b>Autres produits d'exploitation</b>	<b>7 960</b>	<b>409</b>	<b>8 369</b>	<b>6 797</b>	<b>205</b>	<b>7 002</b>
Autres charges	(2 547)	(1 501)	(4 048)	(1 549)	(1 474)	(3 023)
<b>Autres charges d'exploitation</b>	<b>(2 547)</b>	<b>(1 501)</b>	<b>(4 048)</b>	<b>(1 549)</b>	<b>(1 474)</b>	<b>(3 023)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5 413</b>	<b>(1 092)</b>	<b>4 322</b>	<b>5 248</b>	<b>(1 269)</b>	<b>3 979</b>

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 7. Autres produits et charges opérationnels

En milliers d'euros	2020			2019		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Produits sur cessions d'actifs	72		72	240	1	241
Autres produits	9 285		9 285	4 309		4 309
Reprises sur provisions	2 602		2 602	3 950	900	4 850
<b>Autres produits opérationnels</b>	<b>11 960</b>		<b>11 960</b>	<b>8 498</b>	<b>901</b>	<b>9 400</b>
Valeur comptable des actifs cédés	(960)		(960)	(375)		(375)
Autres charges	(19 442)	(172)	(19 614)	(4 331)	(2 669)	(7 000)
Dotations aux provisions	(5 066)	(621)	(5 687)	(2 023)	(613)	(2 636)
<b>Autres charges opérationnelles</b>	<b>(25 468)</b>	<b>(793)</b>	<b>(26 262)</b>	<b>(6 729)</b>	<b>(3 282)</b>	<b>(10 012)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>(13 508)</b>	<b>(793)</b>	<b>(14 302)</b>	<b>1 769</b>	<b>(2 381)</b>	<b>(612)</b>

En 2020, le poste « Autres produits » est constitué des compensations de surcoûts COVID-19 pris en charge par les CPAM pour 7 570 milliers d'euros (hors compensations sur primes COVID-19 comptabilisées en moins des charges, cf note 1), d'un écart d'acquisition négatif pour un montant de 750 milliers d'euros, de produits relatifs aux départs de site pour 610 milliers d'euros, ainsi que des diminutions d'obligations locatives suite à des résiliations de bail pour 354 milliers d'euros.

En 2020, le poste « Autres charges » comprend essentiellement les surcoûts induits par la crise du COVID-19 pour 14 834 milliers d'euros (dont primes COVID-19 nettes de compensations, cf. note 1), les frais liés aux regroupements d'entreprises pour un montant de 2 970 milliers d'euros (cf. note 12), les coûts relatifs à un litige client pour 1 190 milliers d'euros ainsi que des coûts liés aux départs de sites pour 620 milliers d'euros, couverts par les reprises de provisions correspondantes.

En 2020, le poste « Dotations aux provisions » comprend essentiellement des risques liés à des départs de sites pour 4 163 milliers d'euros, des litiges fiscaux pour 861 milliers d'euros, et des dépréciations d'écarts d'acquisitions sur l'activité Immobilier pour 271 milliers d'euros.

En 2020, le poste « Reprises sur provisions » quant à lui est principalement constitué de l'extinction de risques liés aux départs de sites pour 2 430 milliers d'euros et du débouclage d'un litige.

En 2019, le poste « Autres produits » comprenait 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 » comprenait 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, 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.

## Note 8. Coût de l'endettement financier net

En milliers d'euros	2020			2019		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Produits issus des placements financiers	98		98	109	1	110
Intérêts des dettes financières <sup>(1)</sup>	(5 904)	(658)	(6 562)	(4 616)	(574)	(5 190)
Intérêts des dettes locatives	(13 250)	(74)	(13 325)	(12 741)	(79)	(12 820)
<b>COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>(19 056)</b>	<b>(732)</b>	<b>(19 788)</b>	<b>(17 248)</b>	<b>(652)</b>	<b>(17 900)</b>

(1) Les intérêts des dettes financières intègrent au 31 décembre 2020 un effet du coût amorti des frais d'émission de dettes pour 1 679 milliers d'euros (cf note 25.1).



## Note 9. Autres produits et charges financières

En milliers d'euros	2020			2019		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Produits financiers issus des variations de juste valeur des actifs et passifs financiers						
• instruments financiers dérivés	1 275	22	1 297		23	23
Autres produits financiers	227	40	267	338	36	374
<b>Produits financiers</b>	<b>1 502</b>	<b>62</b>	<b>1 564</b>	<b>338</b>	<b>59</b>	<b>397</b>
Charges financières issues des variations de juste valeur des actifs et passifs financiers						
• instruments financiers dérivés	(160)		(160)	(310)	(96)	(406)
Dotations aux provisions à caractère financier	(52)		(52)	(110)		(110)
Autres charges financières				(8)	(35)	(43)
Compte de liaison	143	(143)		93	(93)	
<b>Charges financières</b>	<b>(70)</b>	<b>(143)</b>	<b>(213)</b>	<b>(335)</b>	<b>(224)</b>	<b>(559)</b>
<b>Autres produits et charges financières</b>	<b>1 432</b>	<b>(81)</b>	<b>1 351</b>	<b>3</b>	<b>(165)</b>	<b>(162)</b>

La hausse des produits financiers s'explique par la variation de juste valeur de la part inefficace des instruments de couverture.

## Note 10. Impôt sur les résultats

### 10.1. VENTILATION IMPÔT EXIGIBLE - IMPÔT DIFFÉRÉ

En milliers d'euros	2020			2019		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Impôt exigible	(8 924)	(418)	(9 341)	(14 427)	(311)	(14 738)
Impôt différé	(1 525)	661	(863)	(596)	575	(21)
<b>TOTAL</b>	<b>(10 448)</b>	<b>243</b>	<b>(10 205)</b>	<b>(15 022)</b>	<b>263</b>	<b>(14 759)</b>

### 10.2. JUSTIFICATION DE LA CHARGE D'IMPÔT

En milliers d'euros	2020	2019
Résultat avant impôt des sociétés intégrées	18 642	36 446
Taux d'impôt de la société consolidante	32,02 %	34,43 %
<b>Charge d'impôt théorique</b>	<b>(5 969)</b>	<b>(12 548)</b>
<b>Différences permanentes</b>	<b>(4 236)</b>	<b>(2 211)</b>
• Effets de la CVAE <sup>(1)</sup>	(4 022)	(3 580)
• Autres décalages permanents	58	568
• Effets de la comptabilisation en résultat des écarts d'acquisition	153	241
• Taxation sur dividendes	(83)	(91)
• Effets de la non-reconnaissance des impôts différés sur déficits	181	(125)
• Écart de taux	(523)	776
<b>Charge d'impôt effective</b>	<b>(10 205)</b>	<b>(14 759)</b>
<b>Impôt comptabilisé (charge)</b>	<b>(10 205)</b>	<b>(14 759)</b>
<b>Taux d'impôt effectif</b>	<b>54,74 %</b>	<b>40,50 %</b>

(1) La CVAE est présentée sur la ligne « charges d'impôt » du compte de résultat.

L'augmentation du taux d'impôt effectif correspond essentiellement aux effets de la CVAE, dont le poids relatif s'accroît sur la période du fait de son augmentation de 442 milliers d'euros et du recul du résultat avant impôt en parallèle.

## Note 11. Résultat par action et résultat dilué par action

	2020	2019
<b>Résultat net part du Groupe</b> (en milliers d'euros)	7 807	20 828
<b>Résultat par action avant dilution</b>		
• Résultat par action (en euros)	0,8147	2,1582
• Nombre moyen d'actions en circulation (en milliers) <sup>(1)</sup>	9 582	9 650
<b>Résultat par action après dilution</b>		
• Résultat par action (en euros)	0,8147	2,1582
• Nombre moyen d'actions en circulation (en milliers) <sup>(2)</sup>	9 582	9 650

(1) Pour la période close au 31 décembre 2020, le nombre moyen d'actions en circulation après neutralisation des actions d'auto-détention s'élève à 9 582 milliers contre 9 650 milliers pour la période close au 31 décembre 2019.

(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 2020.

## Note 12. Écarts d'acquisition

### 12.1. VARIATIONS DES ÉCARTS D'ACQUISITION

En milliers d'euros	31/12/2019	Acquisitions Dotations	Cessions	31/12/2020
Sanitaire	38 577	35 159		73 736
Médico-Social France	57 541			57 541
Médico-Social Belgique	1 564			1 564
Immobilier	2 167	3 131		5 298
Autres	274			274
<b>Valeur brute</b>	<b>100 123</b>	<b>38 290</b>		<b>138 413</b>
Perte de valeur	(3 835)	(271)		(4 105)
<b>Valeur nette</b>	<b>96 288</b>	<b>38 019</b>		<b>134 308</b>

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 271 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 4 565 milliers d'euros qui correspond à leur juste valeur diminuée des coûts de sortie.

### 12.2. 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 2 970 milliers d'euros (cf. note 7).

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 filiales acquises au cours de l'exercice sont individuellement non significatives. Pour cette raison, les bilans d'ouverture en IFRS à la date d'acquisition sont présentés de façon agrégée. Les opérations d'acquisition s'analysent de la manière suivante :

<i>En milliers d'euros au 31/12/2020</i>	<b>Juste valeur</b>
Immobilisations incorporelles	132 708
Immobilisations corporelles	80 892
Autres actifs financiers	1 506
Droits d'utilisation	4 837
<b>Actifs non courants</b>	<b>219 942</b>
Stocks et encours	1 043
Créances d'exploitation	1 230
Autres actifs courants	10 639
Trésorerie et équivalents de trésorerie	10 376
<b>Actifs courants</b>	<b>23 288</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS ACQUIS</b>	<b>243 231</b>
Autres éléments non courants	5 523
Provisions pour indemnités de départ à la retraite	2 165
Provisions pour risques	726
Emprunts et dettes financières	22 378
Obligations locatives	4 837
Impôts différés	32 577
Dettes d'exploitation	2 715
Autres passifs courants	22 676
Dettes d'impôts courants	749
<b>Actifs nets acquis</b>	<b>148 885</b>
Intérêts minoritaires	10
<b>Actifs nets part du Groupe</b>	<b>148 895</b>
Prix payé	186 435
<b>Écart d'acquisition</b>	<b>38 290</b>
<b>Écart d'acquisition négatif comptabilisé en produit</b>	<b>(750)</b>

Les données estimées des sociétés acquises depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020 sont les suivantes :

<i>En milliers d'euros</i>	<b>Total</b>
Chiffre d'affaires y compris opérations internes	73 835
Résultat net	9 317

Les contributions au résultat de la période des sociétés acquises, depuis leur date d'acquisition, sont les suivantes :

<i>En milliers d'euros</i>	<b>Total</b>
Chiffre d'affaires	7 999
Résultat net	450

## Note 13. Immobilisations incorporelles

### 13.1. VARIATIONS DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles concernent uniquement l'activité Exploitation.

En milliers d'euros	31/12/2019	Acquisitions Dotations	Cessions Reprises	Var. Périmètre	Autres Mouvements	31/12/2020
Concessions, brevets	12 889	904	(129)	1 141	26	14 831
Autorisations d'exploiter	267 870	3 780		132 594	1 200	405 444
Autres immobilisations incorporelles	1 250				(973)	277
Immobilisations incorporelles en cours	231	14		17	(26)	236
<b>Valeurs brutes</b>	<b>282 241</b>	<b>4 698</b>	<b>(129)</b>	<b>133 752</b>	<b>227</b>	<b>420 788</b>
Amort. concessions, brevets	9 188	1 531	(103)	892		11 507
Amort. autres immobilisations incorporelles	190	13				203
<b>Amortissements</b>	<b>9 378</b>	<b>1 544</b>	<b>(103)</b>	<b>892</b>		<b>11 710</b>
Perte de valeur des autorisations d'exploiter	4 833			152		4 986
<b>Valeurs nettes</b>	<b>268 030</b>	<b>3 154</b>	<b>(26)</b>	<b>132 708</b>	<b>227</b>	<b>404 093</b>

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 2020 comme l'an passé.

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.

### 13.2. VARIATIONS DES AUTORISATIONS D'EXPLOITER

En milliers d'euros	31/12/2019	Acquisitions Dotations	Cessions Reprises	Var. Périmètre	Autres Mouvements	31/12/2020
Sanitaire	134 801			126 545	973	262 320
Médico-Social France	124 922	3 780		6 048	227	134 977
Médico-Social Belgique	7 617					7 617
Autres	530					530
<b>Valeur brute</b>	<b>267 870</b>	<b>3 780</b>		<b>132 594</b>	<b>1 200</b>	<b>405 444</b>
Perte de valeur	4 833			152		4 986
<b>Valeur nette</b>	<b>263 037</b>	<b>3 780</b>		<b>132 442</b>	<b>1 200</b>	<b>400 458</b>

La variation des autorisations d'exploiter intervenue sur 2020 est consécutive aux regroupements d'entreprises intervenus sur l'exercice et décrits au paragraphe 3 « Périmètre de consolidation », ainsi qu'à des acquisitions d'autorisations d'exploiter en tant qu'actif isolé sur le secteur Médico-Social France.

Les autres mouvements correspondent à des acomptes versés sur 2019 pour des acquisitions d'autorisation d'exploiter de 2020.

Le Groupe a procédé aux tests de dépréciation décrits dans le paragraphe 2.5.5 « Perte de valeur des immobilisations corporelles et incorporelles », qui n'ont pas révélé de perte de valeur sur les autorisations d'exploiter.

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 14. Immobilisations corporelles

En milliers d'euros	31/12/2019	Acquisitions Dotations	Cessions Reprises	Var. Périmètre	Autres Mouvements <sup>(1)</sup>	31/12/2020
Terrains	1 422	85	(2)	1 393	1 353	4 251
Constructions	32 844	660	(2 555)	74 270	22 885	128 103
Installations techniques	9 130	726	(1 522)	19 361	316	28 010
Autres immobilisations corporelles	76 336	7 666	(2 914)	44 965	4 770	130 823
Immobilisations en cours	1 676	564		7	(1 447)	799
Avances et acomptes				45		45
<b>Valeurs brutes</b>	<b>121 409</b>	<b>9 701</b>	<b>(6 994)</b>	<b>140 040</b>	<b>27 875</b>	<b>292 031</b>
Terrain	536	59	(2)	218		810
Constructions	12 796	2 941	(2 588)	29 769	1 945	44 863
Installations techniques	6 904	942	(1 513)	16 106	(1)	22 438
Autres immobilisations corporelles	44 772	7 764	(2 776)	13 055	(32)	62 781
<b>Amortissements</b>	<b>65 008</b>	<b>11 706 <sup>(2)</sup></b>	<b>(6 880)</b>	<b>59 148</b>	<b>1 911</b>	<b>130 894</b>
Perte de valeur						
<b>Valeurs nettes</b>	<b>56 401</b>	<b>(2 006)</b>	<b>(114)</b>	<b>80 892</b>	<b>25 964</b>	<b>161 138</b>
Dont Exploitation	52 949					80 644
Dont Immobilier	3 452					80 494

(1) Les autres mouvements correspondent à des reclassements de poste à poste, à des requalifications d'actifs immobiliers à long terme pour 19 797 milliers d'euros et à des changements d'affectation d'actifs entre les activités Exploitation et Immobilier pour 8 835 milliers d'euros.

(2) Dont 10 921 milliers d'euros en résultat opérationnel courant.

Il n'existe aucune restriction concernant les titres de propriété d'immobilisations corporelles. Il n'a pas été révélé de perte de valeur des immobilisations corporelles.

Les acquisitions de l'exercice pour 9 701 milliers d'euros, nettes des subventions d'investissement accordées sur l'exercice pour 636 milliers d'euros, s'élèvent à 9 065 milliers d'euros. Les subventions d'investissement sont comptabilisées au bilan en autres éléments non courants.

## Note 15. Actifs financiers non courants

En milliers d'euros	31/12/2019	Acquisitions/ Augmentations	Diminutions	Var. Périmètre	Autres Mouvements	31/12/2020
Titres non consolidés <sup>(1)</sup>	1 226			2 494	(15)	3 705
Prêts	229	14	(16)			227
Dépôts et cautionnements	1 288	94	(32)	18	(580)	788
Instruments financiers - actifs <sup>(2)</sup>	100	179			(198)	81
Autres actifs financiers non courants	1 931	1 132	(1 500)			1 564
<b>Valeurs brutes</b>	<b>4 774</b>	<b>1 419</b>	<b>(1 548)</b>	<b>2 512</b>	<b>(793)</b>	<b>6 364</b>
Dépréciation	376			1 005		1 381
<b>Valeurs nettes</b>	<b>4 398</b>	<b>1 419</b>	<b>(1 548)</b>	<b>1 506</b>	<b>(793)</b>	<b>4 982</b>
Dont Exploitation	4 280					3 707
Dont Immobilier	118					1 275

(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 ;
- les titres de la SARL rue du Dr Baudin et de la SCI de la rue de la Croix Jumelin pour 2 494 milliers d'euros. Ces titres sont dépréciés à hauteur de 1 005 milliers d'euros et présentent une valeur recouvrable de 1 489 milliers d'euros correspondant à leur juste valeur diminuée des coûts de sortie.

(2) L'augmentation des instruments financiers - actifs pour 179 milliers d'euros, correspondant aux primes versées sur la période, est présenté dans les opérations de financement dans le tableau de flux de trésorerie. Hors cet effet, les acquisitions de la période s'élèvent à 1 240 milliers d'euros.

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 1 381 milliers d'euros, portent sur des titres non consolidés.

L'échéancier des actifs financiers non courants s'analyse comme suit :

Échéancier	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Valeurs brutes au 31/12/2020	2 461	3 903	6 364
Valeurs brutes au 31/12/2019	3 319	1 455	4 774

## Note 16. Droits d'utilisation des contrats de location et obligations locatives

Les droits d'utilisation concernent en totalité des locations immobilières.

La variation des droits d'utilisation s'analyse ainsi :

En milliers d'euros	31/12/2019	Entrées d'actifs	Amortissements et pertes de valeur	Résiliations	Effet des réévaluations d'hypothèses	Variation de périmètre	31/12/2020
Valeur comptable des droits d'utilisation	518 479	36 478		(5 418)	35 571	4 837	589 947
Amortissements des droits d'utilisation	(54 649)		(53 277)	820			(107 107)
Dépréciation des droits d'utilisation	(834)		245				(589)
<b>TOTAL DES DROITS D'UTILISATION NETS</b>	<b>462 996</b>	<b>36 478</b>	<b>(53 033)</b>	<b>(4 597)</b>	<b>35 571</b>	<b>4 837</b>	<b>482 251</b>
Dont Exploitation	460 145						479 672
Dont Immobilier	2 851						2 580



La variation des dettes locatives s'analyse ainsi :

En milliers d'euros	31/12/2019	Entrées d'actifs	Remboursement	Résiliations	Effet des réévaluations d'hypothèses	Variation de périmètre	31/12/2020
Dettes locative	502 559	35 678	(51 398)	(4 952)	35 571	4 837	522 294
<b>TOTAL DES OBLIGATIONS LOCATIVES</b>	<b>502 559</b>	<b>35 678</b>	<b>(51 398)</b>	<b>(4 952)</b>	<b>35 571</b>	<b>4 837</b>	<b>522 294</b>
Dont Exploitation	499 583						519 570
Dont Immobilier	2 976						2 724

Les échéances des obligations locatives au 31 décembre 2020 sont les suivantes :

Échéancier				Total
En milliers d'euros	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	
Durée résiduelle des dettes locatives	54 711	215 890	251 693	522 294

Les échéances des obligations locatives brutes non actualisées au 31 décembre 2020 sont les suivantes :

Échéancier				Total
En milliers d'euros	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	
Durée résiduelle des dettes locatives	67 717	255 333	280 196	603 245

## Note 17. Impôts différés

En milliers d'euros	31/12/2019	Résultat	Autres éléments du résultat global	Variation de périmètre	31/12/2020
Impôts différés actifs	5 177	(892)			4 285
Impôts différés passifs	(44 908)	29	570	(32 577)	(76 886)
<b>Impôts différés nets</b>	<b>(39 731)</b>	<b>(863)</b>	<b>570</b>	<b>(32 577)</b>	<b>(72 601)</b>

Les impôts différés nets relatifs aux opérations immobilières s'élèvent à (4 385) milliers d'euros au 31 décembre 2020 contre 655 milliers d'euros au 31 décembre 2019.

La variation des impôts différés provient principalement des variations de périmètre de l'exercice décrites au paragraphe 3 « Périmètre de consolidation ».

En milliers d'euros	31/12/2019	Résultat	Capitaux propres	Variation de périmètre	Autres mouvements	31/12/2020
Déficits activés	(137)	58				(79)
Divergences fiscales	1 407	(33)		1 106		2 480
Opérations de retraitements	12 870	(779)	570	242		12 904
Autorisations d'exploiter	(50 822)	(108)		(28 227)		(79 158)
Écart d'évaluation constructions				(5 698)	(1 239)	(6 937)
Écart d'évaluation stock immobilier	(3 049)				1 239	(1 810)
<b>Impôts différés nets</b>	<b>(39 731)</b>	<b>(863)</b>	<b>570</b>	<b>(32 577)</b>		<b>(72 601)</b>

Les autres mouvements correspondent à des requalifications d'actifs immobiliers à long terme.

## Note 18. Stocks et en-cours de production

En milliers d'euros	31/12/2020			31/12/2019		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Matières premières	4 148		4 148	2 261		2 261
En-cours biens	287	91 775	92 062	112	122 037	122 149
Marchandises	281		281	323		323
<b>Valeurs brutes</b>	<b>4 716</b>	<b>91 775</b>	<b>96 491</b>	<b>2 697</b>	<b>122 037</b>	<b>124 733</b>
Dépréciations		10 122	10 122		10 960	10 960
<b>Valeurs nettes</b>	<b>4 716</b>	<b>81 653</b>	<b>86 369</b>	<b>2 697</b>	<b>111 077</b>	<b>113 773</b>

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 57 199 milliers de euros et il s'élevait à 56 292 milliers d'euros au 31 décembre 2019.

Les dépréciations de stock ne concernent que l'activité Immobilier et s'analysent comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2019	Dotations	Reprises utilisées	Autres Mouvements	31/12/2020
Dépréciations de stocks	10 960	1 335	(228)	(1 945)	10 122
<b>TOTAL</b>	<b>10 960</b>	<b>1 335</b>	<b>(228)</b>	<b>(1 945)</b>	<b>10 122</b>

Les dépréciations de stock ont été estimées en fonction de la valeur probable de revente.

Les autres mouvements correspondent à des requalifications d'actifs immobiliers à long terme.

## Note 19. Actifs sur contrats, clients et comptes rattachés

En milliers d'euros	31/12/2020			31/12/2019		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Créances clients brutes	43 444	3 333	46 777	35 052	23 746	58 797
Dépréciations des créances clients	(1 928)		(1 928)	(1 117)		(1 117)
<b>Valeurs nettes</b>	<b>41 516</b>	<b>3 333</b>	<b>44 849</b>	<b>33 935</b>	<b>23 746</b>	<b>57 681</b>

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	31/12/2019	Dotations	Reprises utilisées	Variation de périmètre	31/12/2020
Dépréciations des créances clients	1 117	499	(456)	768	1 928
<b>TOTAL</b>	<b>1 117</b>	<b>499</b>	<b>(456)</b>	<b>768</b>	<b>1 928</b>

Les dotations nettes aux dépréciations des créances clients s'élèvent à 44 milliers d'euros en 2020 contre 63 milliers d'euros un an plus tôt.

## Note 20. Autres actifs courants

En milliers d'euros	31/12/2020			31/12/2019		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Créances sociales	631	4	635	660	2	662
Créances fiscales hors IS	5 074	5 202	10 276	3 774	5 437	9 212
Actifs financiers courants	270	83	353			
Autres créances diverses	35 186	412	35 598	4 149	441	4 590
Charges constatées d'avance	2 691	151	2 842	1 117	135	1 251
<b>Valeurs brutes</b>	<b>43 851</b>	<b>5 853</b>	<b>49 704</b>	<b>9 700</b>	<b>6 015</b>	<b>15 715</b>
Dépréciations	(604)	(159)	(763)	(763)	(159)	(922)
<b>Valeurs nettes</b>	<b>43 248</b>	<b>5 694</b>	<b>48 941</b>	<b>8 937</b>	<b>5 855</b>	<b>14 793</b>

Toutes les créances et autres actifs courants ont une échéance inférieure à un an.

La hausse des autres actifs courants provient principalement des entrées de périmètre ainsi que des produits à recevoir enregistrés

au titre des compensations d'activité et des compensations de charges pour un total de 8 657 milliers d'euros et au titre des revalorisations salariales dans le cadre du Ségur de la Santé (cf. Faits marquants) pour 3 019 milliers d'euros.

## Note 21. Trésorerie nette présentée dans le tableau de flux de trésorerie

La trésorerie nette du Groupe se décompose ainsi :

En milliers d'euros	31/12/2020			31/12/2019		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Disponibilités	106 243	4 791	111 034	98 136	3 536	101 671
Équivalents de trésorerie	10 000		10 000	38 622		38 622
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>116 243</b>	<b>4 791</b>	<b>121 034</b>	<b>136 758</b>	<b>3 536</b>	<b>140 293</b>
Concours bancaires courants	(134)	(11)	(145)	(192)	(11)	(203)
<b>Trésorerie nette</b>	<b>116 109</b>	<b>4 780</b>	<b>120 889</b>	<b>136 566</b>	<b>3 524</b>	<b>140 090</b>

Les équivalents de trésorerie sont constitués de comptes à terme rapidement disponibles et exposés à un risque négligeable d'évolution de juste valeur.

## Note 22. Capitaux propres du Groupe

### 22.1. COMPOSITION DU CAPITAL SOCIAL

Le montant du capital social de la société LNA Santé s'élève au 31 décembre 2020 à 19 411 874 euros, divisé en 9 705 937 actions de 2 euros de valeur nominale chacune.

### 22.2. PRIME D'ÉMISSION

La prime d'émission de la société LNA Santé s'élève au 31 décembre 2020 à 49 912 312 euros.

### 22.3. ACTIONS PROPRES

Dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec un prestataire d'investissement, la société LNA Santé est amenée à détenir des actions propres.

Au 31 décembre 2020, la société LNA Santé détenait 141 198 actions propres, qui viennent en déduction des réserves consolidées pour un montant de 5 898 milliers d'euros.

À la clôture de l'exercice précédent, les réserves consolidées étaient impactées d'un montant de 2 580 milliers d'euros correspondant à 55 348 actions auto-détenues.

## 22.4. DIVIDENDES

En milliers d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Dividendes comptabilisés au cours de la période comme distribution aux actionnaires	4 307	3 667
Dividendes proposés et non comptabilisés	1 914 <sup>(1)</sup>	4 307
<b>Soit</b>	<b>0,20 € par action</b>	<b>0,45 € par action</b>

(1) Estimation sur la base du nombre d'actions donnant droit à dividende au 15 mars 2021, soit 9 571 262 actions.

L'assemblée générale du 17 juin 2020 a approuvé la distribution de dividendes de 0,45 euro par action au titre de l'exercice 2019, soit un montant de 4 307 milliers d'euros, qui a été versée en numéraire le 10 juillet 2020.

Le conseil d'administration, réuni le 30 mars 2021, a proposé une distribution de dividendes au titre de l'exercice 2020 de 0,20 euro par action, qui sera soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 23 juin 2021.

## 22.5. TITRES PAR CATÉGORIE

	31/12/2020	31/12/2019
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	5 074 379	5 158 661
Nombre total d'actions à droit de vote double	4 490 360	4 491 928
Nombre total d'actions privées du droit de vote	141 198	55 348
Valeur nominale en euros 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	141 198	55 348

## Note 23. Engagements de retraite et avantages assimilés

En milliers d'euros	31/12/2020	31/12/2019
<b>Engagements à l'ouverture</b>	<b>7 858</b>	<b>6 596</b>
Variations de périmètre	2 165	342
Coûts des services rendus	785	616
Coût financier	53	110
Prestations de retraite payées	(243)	(430)
Gains et pertes actuariels	411	623
<b>Engagements à la clôture</b>	<b>11 029</b>	<b>7 858</b>
• dont Exploitation	10 997	7 831
• dont Immobilier	32	27

Échéancier	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Engagements au 31/12/2020	534	1 825	8 670	11 029
Engagements au 31/12/2019	391	1 270	6 198	7 858

Les gains et pertes actuariels s'analysent ainsi :

En milliers d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Écarts actuariels liés aux changements d'hypothèses financières	1 118	1 139
Écarts actuariels liés aux changements d'hypothèses démographiques	(707)	(516)
<b>Gains et pertes actuariels</b>	<b>411</b>	<b>623</b>

Les hypothèses de calcul de la provision pour engagements de retraite sont les suivantes :

Indicateurs	31/12/2020	31/12/2019
Taux d'actualisation	0,33 %	0,67 %
Évolution des salaires	2 %-5 %	2 %-5 %
Table de mortalité	INSEE 2018	INSEE 2018
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 :

	31/12/2020	31/12/2019
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 :

	31/12/2020	31/12/2019
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 24. Provisions

En milliers d'euros	31/12/2020			31/12/2019		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Provisions pour risques non courantes	217		217	217		217
Provisions pour risques courantes	7 463	917	8 379	3 736	544	4 280
<b>TOTAL</b>	<b>7 680</b>	<b>917</b>	<b>8 597</b>	<b>3 954</b>	<b>544</b>	<b>4 498</b>

En milliers d'euros	31/12/2019	Dotations	Reprises <sup>(1)</sup>	Variation de périmètre	Autres mouvements	31/12/2020
Litiges sociaux	1 117	4 086	(660)	506	10	5 058
Autres provisions	3 381	1 532	(1 683)	220	90	3 539
<b>TOTAL</b>	<b>4 498</b>	<b>5 618</b>	<b>(2 344)</b>	<b>726</b>	<b>100</b>	<b>8 597</b>

(1) Dont reprises de provisions utilisées : 2 018 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 2021. 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 25. Emprunts et dettes financières

L'endettement du Groupe se compose de dettes bancaires et de dettes désintermédiées, parmi lesquelles figurent les financements suivants :

- ◆ un emprunt syndiqué bancaire de 200,0 millions d'euros à échéance 2025. Il s'agit d'une ligne de crédit revolving non amortissable (RCF) destinée au portage des opérations en phase de construction et de restructuration, à savoir le financement d'autorisations non exploitées et d'établissements en phase de restructuration, ainsi que le portage d'immobiliers existants en attente de commercialisation ;
- ◆ 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 160,0 millions d'euros, servant en complément du crédit syndiqué et des crédits promotions à financer le portage et les travaux immobiliers avant cession ;

- ◆ 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 ;
- ◆ un préfinancement des dotations soins en EHPAD mis en place en septembre 2020, correspondant à 6 mois de dotations, permettant au Groupe d'optimiser son BFR en disposant d'une trésorerie complémentaire.

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.



## 25.1. VARIATION DES DETTES

L'ensemble des dettes courantes et non courantes s'analyse comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2019	Émissions	Rembst	Var. de périmètre	Variations de juste valeur	Effets du coût amorti <sup>(1)</sup>	Autres Mvts <sup>(2)</sup>	31/12/2020
Euro PP	51 013					73		51 085
Titres négociables à court terme	114 000	73 700	(81 000)					106 700
<b>Total dettes désintermédiées</b>	<b>165 013</b>	<b>73 700</b>	<b>(81 000)</b>			<b>73</b>		<b>157 785</b>
Crédit syndiqué	66 394	76 100	(29 100)			1 606		115 000
Emprunts auprès des établt de crédit	60 008	54 000	(13 171)	9 218				110 055
Préfinancement des dotations soins		39 126						39 126
Crédits portage immobilier	6 019	300	(1 165)	3 442				8 596
Crédits promotion immobilière	6 585	7 634	(6 585)					7 634
Instruments financiers	2 712				23			2 735
<b>Total emprunts bancaires</b>	<b>141 719</b>	<b>177 160</b>	<b>(50 022)</b>	<b>12 660</b>	<b>23</b>	<b>1 606</b>		<b>283 146</b>
Cautions résidents	10 002	3 072	(3 269)	69				9 873
Autres dettes financières diverses	206	1	(128)	61			1	140
Concours bancaires courants	203			9 563			(9 621)	145
Intérêts courus non échus	835			25			(5)	855
<b>TOTAL</b>	<b>317 977</b>	<b>253 932</b>	<b>(134 419)</b>	<b>22 378</b>	<b>23</b>	<b>1 679</b>	<b>(9 625)</b>	<b>451 945</b>
Non courants	174 676							175 837
Courant	143 301							276 108

(1) Les effets du coût amorti sont présentés en note 8 - Coût de l'endettement financier net.

(2) Les autres mouvements correspondent aux variations nettes des dettes financières à court terme.

En septembre 2020, le Groupe a mis en place un préfinancement des dotations soins en EHPAD, correspondant à 6 mois de dotations, lui permettant d'optimiser son BFR en disposant d'une trésorerie complémentaire.

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	2020	2019
Augmentation des cautions résidents	3 072	3 004
Augmentation des dettes financières diverses	1	1
Encaissements sur comptes courants hors Groupe		31
<b>Flux d'augmentation présenté dans le tableau des flux de trésorerie</b>	<b>3 072</b>	<b>3 036</b>
Remboursement des cautions résidents	(3 269)	(3 034)
Remboursement des dettes financières diverses	(128)	(255)
Apports en comptes courants hors Groupe	(338)	(845)
<b>Flux de remboursement présenté dans le tableau des flux de trésorerie</b>	<b>(3 736)</b>	<b>(4 134)</b>

## 25.2. ANALYSE DES DETTES COURANTES ET NON COURANTES

L'ensemble des dettes non courantes s'analyse comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2020			31/12/2019		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Euro PP	51 158		51 158	51 085		51 085
Emprunts auprès des établissements de crédit	114 445		114 445	113 638		113 638
Cautions résidents	7 405		7 405	7 501		7 501
Autres dettes financières diverses	106		106	72	38	110
Instruments financiers dérivés	2 480	243	2 724	2 070	272	2 342
<b>TOTAL</b>	<b>175 593</b>	<b>243</b>	<b>175 837</b>	<b>174 367</b>	<b>309</b>	<b>174 676</b>

L'ensemble des dettes courantes s'analyse comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2020			31/12/2019		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Euro PP	(72) <sup>(1)</sup>		(72)	(72) <sup>(1)</sup>		(72)
Emprunts auprès établissements de crédit	59 111	60 096 <sup>(2)</sup>	119 206	12 764	6 019 <sup>(2)</sup>	18 783
Préfinancement des dotations soins	39 126		39 126			
Cautions résidents	2 468		2 468	2 501		2 501
Autres dettes financières diverses		34	34		96	96
Instruments financiers dérivés	12		12	370		370
Crédits promotion immobilière		7 634	7 634		6 585	6 585
Titres négociables à court terme		106 700	106 700	8 700	105 300	114 000
Concours bancaires courants	134	11	145	192	11	203
Intérêts courus non échus	849	6	855	828	7	835
<b>TOTAL</b>	<b>101 626</b>	<b>174 482</b>	<b>276 108</b>	<b>25 282</b>	<b>118 018</b>	<b>143 301</b>

(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 de l'activité immobilière.

### 25.3. ÉCHÉANCES DES DETTES

L'échéancier des dettes courantes et non courantes s'analyse de la manière suivante :

En milliers d'euros	31/12/2020			31/12/2019		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
1 an au plus	101 626	174 482	276 108	25 282	118 018	143 301
De plus de 1 an à 5 ans	167 562	243	167 806	96 913	236	97 149
Supérieur à 5 ans	8 031		8 031	77 454	73	77 527
<b>TOTAL</b>	<b>277 220</b>	<b>174 725</b>	<b>451 945</b>	<b>199 649</b>	<b>118 327</b>	<b>317 977</b>

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	31/12/2020			31/12/2019		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
1 an au plus	103 002	167 463	270 465	25 539	111 896	137 435
De plus de 1 an à 5 ans	164 739		164 739	98 962		98 962
Supérieur à 5 ans	6 631		6 631	76 119		76 119
<b>TOTAL</b>	<b>274 372</b>	<b>167 463</b>	<b>441 835</b>	<b>200 620</b>	<b>111 896</b>	<b>312 516</b>
<b>MATURITÉ MOYENNE (EN ANNÉES)</b>	<b>2,65</b>	<b>1,78</b>	<b>2,30</b>	<b>4,31</b>	<b>0,71</b>	<b>2,93</b>

### 25.4. 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 En milliers d'euros	31/12/2020				31/12/2019			
	Exploit.	Immo.	Total	En %	Exploit.	Immo.	Total	En %
Euro PP	51 085		51 085	12 %	51 013		51 013	17 %
Titres négociables à court terme		106 700	106 700	24 %	8 700	55 800	64 500	21 %
Titres négociables couverts						49 500	49 500	16 %
Prêts à taux fixe	50 340	6 522	56 861	13 %	44 267	3 513	47 781	16 %
Prêts à taux variable couvert	94 990	903	95 893	22 %	82 135	1 151	83 286	27 %
Prêts à taux variable réglementé								
Prêts à taux variable non couvert	67 352	60 305	127 657	29 %		7 940	7 940	3 %
<b>TOTAL EMPRUNTS GROUPE</b>	<b>263 767</b>	<b>174 430</b>	<b>438 197</b>	<b>100 %</b>	<b>186 115</b>	<b>117 904</b>	<b>304 019</b>	<b>100 %</b>
Dont non courant	165 603		165 603	38 %	164 724		164 724	54 %
Dont courant	98 164	174 430	272 594	62 %	21 392	117 904	139 296	46 %

Le taux moyen d'intérêts des dettes, y compris instruments de couverture, s'élève à 2,06 % pour la période close au 31 décembre 2020, à comparer à 1,87 % en 2019.

L'endettement financier net du Groupe s'analyse ainsi :

En milliers d'euros	Notes	31/12/2020			31/12/2019		
		Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Emprunts et dettes financières		277 219	174 725	451 945	199 649	118 328	317 977
Comptes courants internes		(2 924)	2 924		2 697	(2 697)	
Obligations locatives	16.	519 570	2 724	522 294	499 583	2 976	502 559
Instruments financiers actifs	15.	(81)		(81)	(100)		(100)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21.	(116 243)	(4 791)	(121 034)	(136 758)	(3 536)	(140 293)
<b>Endettement net</b>		<b>677 542</b>	<b>175 582</b>	<b>853 124</b>	<b>565 070</b>	<b>115 071</b>	<b>680 142</b>
Élimination des obligations locatives	16.	(519 570)	(2 724)	(522 294)	(499 583)	(2 976)	(502 559)
Contrats de location-financement historiques <sup>(1)</sup>			27 751	27 751		29 381	29 381
<b>Endettement net selon covenants</b>		<b>157 972</b>	<b>200 609</b>	<b>358 581</b>	<b>65 488</b>	<b>141 476</b>	<b>206 964</b>

(1) À la date de première application de la norme IFRS 16, les contrats de location-financement activés ont été reclassés en obligations locatives. Pour une meilleure comparabilité, ces contrats sont toujours présentés dans l'endettement net au 31 décembre 2020 mais cette distinction n'est plus opérée au titre des nouveaux contrats signés.

## 25.5. COVENANTS BANCAIRES

Au titre de ses emprunts, le Groupe doit respecter un certain nombre d'obligations. En cas de non-respect, les banques pourraient obliger le Groupe à rembourser totalement, partiellement ou renégocier les conditions de financement. Les principaux covenants du Groupe à la clôture se décrivent ainsi :

- ◆ endettement net d'Exploitation/EBITDA d'Exploitation <sup>(1)</sup> inférieur ou égal à 4,25 (levier) ;
- ◆ endettement net d'Exploitation/Fonds propres et quasi-fonds propres d'Exploitation <sup>(2)</sup> inférieur ou égal à 1,25 (*gearing*) ;
- ◆ endettement net immobilier au 31/12/2020 inférieur à 225 millions d'euros.

Au 31 décembre 2020, les covenants sont respectés.

## Note 26. Autres éléments non courants

Les autres éléments non courants concernent des subventions d'investissement associées à des immobilisations dont la comptabilisation en résultat est opérée au rythme d'amortissement des actifs associés. Ces subventions d'investissement s'élèvent à 7 779 milliers d'euros au 31 décembre 2020 contre 2 799 milliers d'euros à la clôture précédente. Leur augmentation est principalement liée aux entrées de périmètre de l'exercice pour 5 523 milliers d'euros.

## Note 27. Autres passifs courants

En milliers d'euros	31/12/2020			31/12/2019		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Fournisseurs d'immobilisations	1 338	2 500	3 838	4 345	5 859	10 204
Dettes fiscales hors IS	6 225	1 718	7 943	3 948	5 376	9 323
Dettes sociales	57 833	236	58 069	42 140	224	42 364
Autres dettes diverses	73 847	20	73 868	10 145	160	10 305
Passifs sur contrats	18 843	1 037	19 879	15 160	2 996	18 156
<b>TOTAL</b>	<b>158 086</b>	<b>5 511</b>	<b>163 597</b>	<b>75 738</b>	<b>14 614</b>	<b>90 352</b>

Toutes les autres dettes et comptes de régularisation sont à une échéance inférieure à un an.

La hausse des autres dettes diverses provient principalement des entrées de périmètre ainsi que des avances de trésorerie reçues des autorités sur le secteur Sanitaire pour 41 326 milliers d'euros, qui sont reprises au fur et à mesure de la facturation réelle et devraient ainsi s'apurer après l'arrêt du mécanisme de soutien COVID-19 sur l'exercice 2021.

(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 28. 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	31/12/2020	31/12/2019
Nominal	96 300	134 910
Taux	0,00 % - 4,51 %	0,00 % - 5,00 %
Échéance	15/01/2021 - 25/06/2031	30/04/2020 - 25/06/2031

Les charges d'intérêts constatées au titre des instruments financiers sur l'exercice 2020 s'élèvent à 803 milliers d'euros.

La juste valeur des instruments financiers s'analyse de la manière suivante :

En milliers d'euros	31/12/2019	Variation en capitaux propres	Variation par résultat	Primes versées	31/12/2020
Juste valeur des instruments de couverture	(2 613)	(1 358)	1 136	179	(2 655)
<b>Juste valeur des instruments financiers</b>	<b>(2 613)</b>	<b>(1 358)</b>	<b>1 136</b>	<b>179</b>	<b>(2 655)</b>

## Note 29. Contrats de construction

Pour les opérations de promotion sur des réhabilitations d'immobiliers et les créations réalisées en interne, les impacts dans le compte de résultat et le bilan s'analysent ainsi :

En milliers d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Produits comptabilisés sur l'opération	126 359	127 235
Montant des travaux en cours	10 878	20 311
Coût total des opérations	152 182	152 924
Coûts engagés	152 182	152 924
Marge globale attendue	3 118	3 084
Marge comptabilisée	2 120	2 190
Montant dû par les clients	3 075	23 759
Passifs sur contrats	630	2 449

## Note 30. Engagements hors bilan

### 30.1. ENGAGEMENTS DONNÉS ET REÇUS

En milliers d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Cautions données sur montants initiaux des emprunts	18 306	21 644
Nantissement de fonds calculés sur le capital restant dû des emprunts	5 424	5 157
Nantissement de titres des sociétés consolidées calculés sur le capital restant dû des emprunts	9 266	9 044
<b>Engagements hors bilan liés aux opérations de financement</b>	<b>32 996</b>	<b>35 845</b>
Garanties données sur les prêts promoteurs	64 270	38 948
• Cautions LNA Santé	34 695	27 737
• Hypothèques et Privilèges de prêteur de deniers	29 575	11 211
Garanties données sur les loyers	12 293	12 146
• Cautions bancaires aux propriétaires immobiliers	2 526	2 421
• Cautions LNA Santé aux propriétaires immobiliers	9 767	9 725
Autres garanties données	1 928	2 552
Engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations incorporelles	1 111	195
Engagements contractuels d'acquisition d'immobilisations corporelles	16 363	13 619
Engagements contractuels d'acquisition d'actifs financiers non courants	7 341	23 071
<b>Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles</b>	<b>103 307</b>	<b>90 530</b>
<b>Engagements donnés (non actualisés)</b>	<b>136 304</b>	<b>126 375</b>
Cautions bancaires	3 328	3 301
Engagements contractuels reçus pour vente d'immobilisations	4 850	
Part non utilisée des crédits <i>corporate</i> et crédit syndiqué	111 500	132 000
Part non utilisée des crédits promotion	10 366	4 415
<b>Engagements reçus (non actualisés)</b>	<b>130 044</b>	<b>139 716</b>

La variation des engagements hors bilan donnés est essentiellement due à un effet périmètre : les engagements hors bilan donnés par les sociétés du groupe Clinique Développement, acquises au 1er décembre 2020, s'élèvent à 12 177 milliers d'euros.

La variation des engagements hors bilan reçus est quant à elle principalement liée à la part non utilisée des crédits *corporate* et crédit syndiqué.

### 30.2. ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS

	31/12/2020	31/12/2019
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 2020.

## Note 31. Autres informations

### 31.1. SECTEURS OPÉRATIONNELS

<b>31/12/2020</b> En milliers d'euros	<b>Médico-Social France</b>	<b>Sanitaire</b>	<b>Médico-Social Belgique</b>	<b>Immobilier</b>	<b>Autres</b>	<b>TOTAL</b>
Chiffre d'affaires	246 771	245 190	26 777	52 407	2 749	573 893
EBITDA <sup>(1)</sup>	63 148	45 292	5 468	1 629	2 622	118 158
EBITDA retraité IFRS 16	23 365	27 729	909	3 895	1 155	57 052
Actifs économiques employés	178 206	302 948	9 362			490 515

<b>31/12/2019</b> En milliers d'euros	<b>Médico-Social France</b>	<b>Sanitaire</b>	<b>Médico-Social Belgique</b>	<b>Immobilier</b>	<b>Autres</b>	<b>TOTAL</b>
Chiffre d'affaires	238 391	204 785	27 310	55 016	2 358	527 860
EBITDA <sup>(1)</sup>	67 250	37 231	5 779	2 340	1 252	113 852
EBITDA retraité IFRS 16	29 802	21 283	1 259	4 453	(68)	56 730
Actifs économiques employés	163 958	163 542	9 553			337 053

(1) EBITDA : Résultat opérationnel avant autres produits et charges opérationnels, dotations aux amortissements et provisions, après dotations et reprises sur dépréciations de stocks immobilier.

Le passage du résultat opérationnel à l'EBITDA et de l'EBITDA à l'EBITDA retraité IFRS 16 est le suivant :

En milliers d'euros	<b>31/12/2020</b>			<b>31/12/2019</b>		
	<b>Exploit.</b>	<b>Immo.</b>	<b>Total</b>	<b>Exploit.</b>	<b>Immo.</b>	<b>Total</b>
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>37 905</b>	<b>(826)</b>	<b>37 080</b>	<b>55 429</b>	<b>(921)</b>	<b>54 508</b>
Dotations nettes aux amortissements et provisions	64 094	1 672	65 766	57 160	815	57 975
Dotations nettes aux dépréciations des créances clients	44		44	63		63
Provision engagements de retraite	574	4	578	361	3	364
Autres produits et charges d'exploitation	(5 413)	1 092	(4 322)	(5 248)	1 269	(3 979)
Subventions d'exploitation	5 935		5 935	4 314	27	4 341
Autres produits et charges d'exploitation à caractère d'EBITDA	(119)		(119)	1 202		1 202
Dépréciations de stocks immobiliers		(1 106)	(1 106)		(1 232)	(1 232)
Autres produits et charges opérationnels	13 508	793	14 302	(1 769)	2 381	612
<b>EBITDA</b>	<b>116 529</b>	<b>1 629</b>	<b>118 158</b>	<b>111 511</b>	<b>2 340</b>	<b>113 852</b>
Impact de l'élimination des loyers IFRS 16	(63 372)	2 266	(61 106)	(59 235)	2 113	(57 122)
<b>EBITDA retraité IFRS 16</b>	<b>53 157</b>	<b>3 895</b>	<b>57 052</b>	<b>52 276</b>	<b>4 453</b>	<b>56 730</b>



### 31.2. PARTIES LIÉES

La liste des filiales du Groupe figure en note 35 des présents États Financiers.

Les transactions entre la société mère et ses filiales ainsi que celles entre les filiales 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>	2020	2019
<b>Charges</b>		
Loyer	1 934	1 902
Assistance technique et mandat de vente	1 842	2 095
Autres charges	7 875	1 051
<b>Produits</b>		
Mandat d'assistance gestion	102	52
Autres produits	412	385
<b>Bilan</b>		
Clients	80	49
Fournisseurs	3 061	1 012
Comptes Courants	305	689

### 31.3. RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Les rémunérations des mandataires sociaux et administrateurs sont présentées dans la synthèse suivante :

<i>En milliers d'euros</i>	2020	2019
Rémunérations allouées	575	575
Paiement en actions conditionné	304	304
Jetons de présence	98	98
<b>TOTAL</b>	<b>977</b>	<b>977</b>

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 32. Gestion des risques financiers

### 32.1. 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 <i>En milliers d'euros</i>	JJ à 1 an	1 an à 5 ans	Au-delà	Total encours	%
Euro-PP à taux fixe	(72)	51 158		51 085	12 %
Prêts à taux fixe	18 707	31 880	6 275	56 862	13 %
Prêts à taux variable couvert	20 328	75 302	264	95 893	22 %
<b>Sous-total couvert</b>	<b>38 963</b>	<b>158 340</b>	<b>6 538</b>	<b>203 841</b>	<b>47 %</b>
Prêts à taux variable non couvert	126 931	680	45	127 656	29 %
NEU CP <sup>(1)</sup> non couvert	106 700			106 700	24 %
<b>Sous-total non couvert</b>	<b>233 631</b>	<b>680</b>	<b>45</b>	<b>234 356</b>	<b>53 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>272 594</b>	<b>159 020</b>	<b>6 583</b>	<b>438 197</b>	<b>100 %</b>
Part relative	62 %	36 %	2 %	100 %	

(1) 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 2020 un risque couvert de 96 300 milliers d'euros. Ces couvertures portent sur des taux de 0,00 % à 4,51 % dont les échéances sont comprises entre le 15 janvier 2021 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), du préfinancement des dotations soins et du tirage de lignes bilatérales.

En retenant une hausse de 1 % des taux d'intérêt applicable à l'encours à taux variable et réglementé, les charges financières complémentaires seraient de 1 648 milliers d'euros.

Cependant, le Groupe dispose au 31 décembre 2020 d'une trésorerie nette de 120 889 milliers d'euros, à comparer à sa dette non couverte de 127 656 milliers d'euros. Le risque sur le montant non couvert s'en trouve donc réduit : l'impact d'une hausse de taux d'intérêt se traduisant par une hausse de la charge d'intérêt, d'une part, et par une hausse des produits d'intérêt générés par les placements de trésorerie, d'autre part.

### 32.2. 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.

### 32.3. RISQUES SUR ACTIONS

Au 31 décembre 2020, la SA LNA Santé détient 141 198 actions propres, valorisées à 5 898 milliers d'euros contre 55 348 titres à la clôture précédente. Une valorisation au cours au plus bas de l'année 2020 (31,75 euros) et au plus haut de l'année 2020 (53,00 euros) s'échelonnerait de 4 483 milliers d'euros à 7 483 milliers d'euros, le prix de revient moyen des titres auto-détenus à la date de clôture s'établissant à 42,08 euros par titre.

### 32.4. RISQUES DE LIQUIDITÉ

Le Groupe dispose au 31 décembre 2020 de 121 034 milliers d'euros de disponibilités et d'équivalents de trésorerie (soit 120 889 milliers d'euros de trésorerie nette des concours bancaires) ; ce qui représente 23 % 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 couvert par la trésorerie disponible et par la part non tirée du crédit syndiqué.

Le préfinancement des dotations soins, d'un montant à la clôture de 39 126 milliers d'euros, est couvert par les créances futures à naître sur les dotations soins.

Au regard de ces éléments, de l'analyse des actifs et passifs courants et des ratios de la structure financière, la Société considère qu'elle n'est pas exposée au risque de liquidité.

### 32.5. RISQUES DE SOLVABILITÉ ET RATING

La cotation Banque de France de LNA Santé sur la base de ses comptes consolidés 2019 est à B4+ ; ce qui démontre ainsi « une capacité assez forte à honorer ses engagements financiers ».

### 32.6. RISQUES RELATIFS AUX ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les garanties et obligations contractuelles se décomposent à la clôture de l'exercice 2020 en engagements donnés sur une durée déterminée pour 136,3 millions d'euros constitués d'engagements liés aux opérations de financement pour 33,0 millions d'euros et aux activités opérationnelles pour 103,3 millions d'euros. Les engagements reçus s'élèvent au 31 décembre 2020 à 130,0 millions d'euros relatifs principalement à des lignes de crédit accordées

et non utilisées, dont notamment la part non utilisée du crédit syndiqué (85 millions d'euros).

Les garanties et obligations contractuelles sont détaillées en Note 30 Engagements hors bilan des états financiers consolidés 2020.

Au titre de ses emprunts (crédit syndiqué et Euro-PP notamment), le Groupe doit respecter un certain nombre de covenants qui sont détaillés en Note 25.5. Au 31 décembre 2020, l'intégralité des covenants financiers est respectée.

## Note 33. Actifs et passifs financiers

La juste valeur d'un actif ou d'un passif est le prix qui serait convenu entre des parties libres de contracter et opérant aux conditions du marché. À la date de la transaction, elle correspond généralement au prix de transaction. La détermination de la juste valeur doit ensuite être fondée sur des données de marché observables qui fournissent l'indication la plus fiable de la juste valeur d'un instrument financier.

La juste valeur des dérivés est déterminée sur la base des flux contractuels actualisés en utilisant les données de marché observables à la clôture.

La juste valeur des dettes fournisseurs, 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.

	2020		2019	
	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
<b>Actifs financiers</b>				
Actifs financiers non courants	4 983	4 983	4 398	4 398
Actifs sur contrats et créances clients	44 849	44 849	57 681	57 681
Autres actifs courants	37 671	37 671	4 920	4 920
Trésorerie et équivalents de trésorerie	121 034	121 034	140 293	140 293
<b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>208 536</b>	<b>208 536</b>	<b>207 291</b>	<b>207 291</b>
<b>Passifs financiers</b>				
Dettes financières non courantes <sup>(1)</sup>	175 836	175 836	174 676	174 676
Dettes financières courantes <sup>(1)</sup>	276 108	276 108	143 301	143 301
Dettes fournisseurs	56 139	56 139	47 796	47 796
Autres passifs financiers courants	97 585	97 585	38 665	38 665
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>605 669</b>	<b>605 669</b>	<b>404 437</b>	<b>404 437</b>

(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.

2020 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
<b>Actifs financiers</b>						
Actifs financiers non courants	3	4 983		81	2 324	2 578
Actifs sur contrats et créances clients		44 849				44 849
Autres actifs courants		37 671				37 671
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1	121 034	10 000			111 034
<b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS</b>		<b>208 536</b>	<b>10 000</b>	<b>81</b>	<b>2 324</b>	<b>196 132</b>
<b>Passifs financiers</b>						
Dettes financières non courantes <sup>(1)</sup>	2	175 836		2 735		173 101
Dettes financières courantes <sup>(1)</sup>	2	276 108				276 108
Dettes fournisseurs		56 139				56 139
Autres passifs financiers courants		97 585				97 585
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS</b>		<b>605 669</b>		<b>2 735</b>		<b>602 934</b>

(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.

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
<b>Actifs financiers</b>						
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
<b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS</b>		<b>207 291</b>	<b>38 622</b>	<b>100</b>	<b>850</b>	<b>167 720</b>
<b>Passifs financiers</b>						
Dettes financières non courantes <sup>(1)</sup>	2	174 676		2 712		171 964
Dettes financières courantes <sup>(1)</sup>	2	143 301				143 301
Dettes fournisseurs		47 796				47 796
Autres passifs financiers courants		38 665				38 665
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS</b>		<b>404 437</b>		<b>2 712</b>		<b>401 725</b>

(1) Les dettes financières sont principalement constituées de dettes à taux variable. À l'exception des instruments financiers, évalués à leur juste valeur, l'impact de juste valeur des dettes à taux fixe n'est pas significatif.

## Note 34. Analyse du tableau des flux de trésorerie

### 34.1. AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS

La ligne Amortissements et provisions présentée au sein du tableau des flux de trésorerie s'analyse de la manière suivante :

En milliers d'euros	Note	2020	2019
Dépréciation des écarts d'acquisition	12.	271	541
Dotations aux amortissements et provisions incorporels	13.	1 544	405
Dotations aux amortissements et provisions corporels	14.	10 887	9 012
Dotations aux amortissements et provisions droits d'utilisation	16.	53 033	48 619
Dotations et provisions sur engagements de retraite	23.	631	473
Provisions pour risques et charges	24.	3 274	(2 571)
<b>Amortissements et provisions</b>		<b>69 640</b>	<b>56 479</b>

### 34.2. VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

Le besoin en fonds de roulement s'analyse de la manière suivante :

En milliers d'euros	Note	2019	Variation	Autres Mouvements <sup>(1)</sup>	Var. Périètre	2020
<b>Stock</b>	<b>18.</b>	<b>113 773</b>	<b>(2 202)</b>	<b>(26 246)</b>	<b>1 043</b>	<b>86 369</b>
Clients	19.	57 681	(14 071)		1 239	44 849
Autres actifs courants	20.	14 793	22 180	1 339	10 630	48 941
<i>Retraitement hors effets BFR</i>						
• Compte courant <sup>(2)</sup>		(1 684)	(507)	(10)		(2 201)
<b>Créances</b>		<b>70 790</b>	<b>7 603</b>	<b>1 328</b>	<b>11 869</b>	<b>91 589</b>
Fournisseurs		47 796	5 627		2 716	56 139
Autres passifs courants	27.	90 352	49 951	620	22 675	163 597
<i>Retraitement hors BFR</i>						
• Fournisseurs d'immobilisations et autres <sup>(3)</sup>		(10 204)	6 955	(398)	(191)	(3 838)
• Compte courant <sup>(2)</sup>		(34)	(248)		219	(63)
<b>Dettes</b>		<b>127 910</b>	<b>62 285</b>	<b>222</b>	<b>25 418</b>	<b>215 835</b>

(1) Les autres mouvements comprennent des subventions d'investissement accordées non reçues, des reclassements de poste à poste, des requalifications d'actifs immobiliers à long terme pour 19 797 milliers d'euros et des changements d'affectation d'actifs entre les activités Exploitation et Immobilier pour 8 835 milliers d'euros.

(2) Présenté en flux net de trésorerie liés aux opérations de financement.

(3) Présenté en flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement.

## Note 35. Périmètre de consolidation au 31 décembre 2020

Raison sociale	% de contrôle	% d'intérêts	Méthode de Consolidation	Siren/ n°d'entreprise	Siège social
<b>I- Activité exploitation :</b>					
LNA Santé	100,00 %	100,00 %	IG	388 359 531	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
La Chézalière	20,29 %	20,29 % <sup>(1)</sup>	IG	352 694 681	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Le Parc de Diane	100,00 %	100,00 %	IG	394 055 602	16 rue de la Fonderie, 44200 Nantes
Le Parc de la Plesse	100,00 %	100,00 %	IG	351 792 478	Route de la Meignanne, 49240 Avrillé
Le Parc de la Touques	100,00 %	100,00 %	IG	421 178 740	Avenue Michel d'Ornano, 14800 Deauville
Le Parc Saint-Charles	100,00 %	100,00 %	IG	428 670 319	10/14 rue du Moulin à Tan, 28000 Chartres
Résidence Le Point du Jour	100,00 %	100,00 %	IG	446 388 951	8 rue de Champles, 1301 Bierges
Résidence Aigue Marine	100,00 %	100,00 %	IG	444 727 051	1159 chemin de Reganeu, 83150 Bandol
Résidence Verte Prairie	100,00 %	100,00 %	IG	351 327 481	200 rue de la Calendro, 13300 Salon-de-Provence
Les Jardins d'Henriville	100,00 %	100,00 %	IG	412 458 119	132 Rue Camille Desmoulins, 80000 Amiens
Wood Side Résidence	100,00 %	100,00 %	IG	441 675 147	75 avenue du Général Ceuninck, 1020 Bruxelles
Le Bon Jour d'Ignace	100,00 %	100,00 %	IG	899 345 002	75 avenue du Général Ceuninck, 1020 Bruxelles
Résidence Creisker	100,00 %	100,00 %	IG	452 918 303	78 avenue de Saint-Sébastien, 44380 Pornichet
Le Mas de la Côte Bleue	100,00 %	100,00 %	IG	489 578 492	Traverse de la Pointe Riche, 13500 Martigues
Résidence Les Pléiades	100,00 %	100,00 %	IG	445 348 923	192 rue Reine Jeanne, 83000 Toulon
Le Parc de la Cense	100,00 %	100,00 %	IG	884 338 805	12 Drève d'Argenteuil, 1410 Waterloo
LNA Pavillon de la Cense	100,00 %	100,00 %	IG	899 718 649	12 Drève d'Argenteuil, 1410 Waterloo
Les Jardins d'Olonne	100,00 %	100,00 %	IG	478 216 559	100 rue Ernest Landrieau, 85100 Les Sables d'Olonne
Biagis	100,00 %	100,00 %	IG	480 780 600	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
La Villa des Poètes	100,00 %	100,00 %	IG	351 605 522	90 rue François Mauriac, 13010 Marseille
Résidence Les Camélias	100,00 %	100,00 %	IG	338 662 547	8 rue Ambroise Croizat, 66330 Cabestany
Villa des Collettes	100,00 %	100,00 %	IG	393 358 197	84 chemin des Collettes, 06800 Cagnes-sur-Mer
Résidence Les Nymphéas	100,00 %	100,00 %	IG	352 351 399	2 rue Louzillais, 35740 Pacé
Résidence Le Monthéard	100,00 %	100,00 %	IG	509 618 351	2 allée Jean Lurçat, 72000 Le Mans
Les Jardins d'Hermine	100,00 %	100,00 %	IG	440 249 043	55 avenue du Haut Sancé, 35000 Rennes
Résidence des Sources	100,00 %	100,00 %	IG	508 707 304	8 ter route de l'Horloge, 74500 Évian-les-Bains
Résidence Les Tamaris	100,00 %	100,00 %	IG	833 050 252	Avenue Léon Grosjean, 1140 Evre
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
Institut de Réadaptation de Achères	100,00 %	100,00 %	IG	393 902 135	7 Place Simone VEIL, 78260 Achères
Centre de Santé de Achères	100,00 %	100,00 %	IG	828 197 046	7 Place Simone VEIL, 78260 Achères
Résidence Le Bourgailh	100,00 %	100,00 %	IG	331 913 756	46 avenue du Bourgailh, 33600 Pessac
Les Jardins de Leysotte	100,00 %	100,00 %	IG	410 104 269	126 chemin de Leysotte, 33140 Villenave-d'Ornon
Residence Talanssa	100,00 %	100,00 %	IG	351 121 470	62 Cours Maréchal Gallieni, 33400 Talence



Raison sociale	% de contrôle	% d'intérêts	Méthode de Consolidation	Siren/n° d'entreprise	Siège social
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 %	IG	817 462 690	1 Rue de Kergondec, 29800 Landerneau
Centre de Réadaptation de l'Estuaire	100,00 %	100,00 %	IG	820 328 904	1 Place Beaumanoir, 44100 Nantes
Pole Santé Orgemont	100,00 %	100,00 %	IG	840 506 562	2 Bis Rue d'Orgemont, 77100 Meaux
Institut Prévention Santé Diabète Grand Est	51,00 %	51,00 % <sup>(2)</sup>	IG	891 438 129	Boulevard René Leriche, 67200 Strasbourg
Château de Parsay	100,00 %	100,00 % <sup>(2)</sup>	IG	402 046 452	Parsay, 79170 Brieuil sur Chizé
Normandy	100,00 %	100,00 % <sup>(2)</sup>	IG	316 713 726	1 Rues Jules Michelet, 50400 Granville
Polyclinique de Deauville	100,00 %	100,00 % <sup>(2)</sup>	IG	377 815 899	28 avenue Florian de Kergolay, 14800 Deauville
Clinique d'Alençon	100,00 %	100,00 % <sup>(2)</sup>	IG	524 291 937	62 rue Candie, 61000 Alençon
Clinique Tous Vents	100,00 %	100,00 % <sup>(2)</sup>	IG	351 480 538	19 Avenue René Coty, 76170 Lillebonne
Polyclinique de Lisieux	100,00 %	100,00 % <sup>(2)</sup>	IG	448 959 551	175 rue Ro rue Roger Aini, 14100 Lisieux
Concept Santé GIE	100,00 %	100,00 % <sup>(2)</sup>	IG	448 106 435	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
L-C Santé	51,00 %	51,00 % <sup>(2)</sup>	IG	883 748 477	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Clinique Développement	100,00 %	100,00 % <sup>(2)</sup>	IG	442 125 274	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Clinique Développement Invest	100,00 %	100,00 % <sup>(2)</sup>	IG	829 711 134	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Galideal	100,00 %	100,00 % <sup>(2)</sup>	IG	829 641 588	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Gribouill'Age	66,64 %	66,64 %	IG	509 786 513	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Enfantillages	66,64 %	66,64 %	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 %	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

Raison sociale	% de contrôle	% d'intérêts	Méthode de Consolidation	Siren/ n° d'entreprise	Siège social
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 II 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 Olonne 85	100,00 %	100,00 %	IG	532 056 132	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
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 Poitiers 86	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 %	IG	483 552 543	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Meaux 77	100,00 %	100,00 %	IG	849 190 913	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
SCI Immob Invest	100,00 %	100,00 % <sup>(2)</sup>	IG	392 300 539	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Guérande 44	100,00 %	100,00 % <sup>(2)</sup>	IG	891 206 716	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 %	IG	847 926 185	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
MF Rosny 93	100,00 %	100,00 %	IG	838 201 614	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
Foncière SSR IMB	100,00 %	100,00 %	IG	509 621 488	7 boulevard Auguste Priou, 44120 Vertou
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	66,64 %	66,64 %	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.

## 5.2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2020

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 consolidés de la société LNA SANTE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

### FONDEMENT DE L'OPINION

#### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie «Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés» du présent rapport.

#### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

### JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS - POINTS CLÉS DE L'AUDIT

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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 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 2020, la valeur des goodwill s'élève à 134 millions d'euros et la valeur nette des autorisations d'exploiter s'élève à 400 millions d'euros pour un total bilan de 1 497 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.

## Suivi de la norme IFRS 16 sur les contrats de location

### Risque identifié

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, le groupe applique la norme IFR 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 2.5.3) et celles relatives aux principaux postes du bilan (note 16).

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 482 millions d'euros et les dettes de location au passif pour une valeur comptable de 522 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 16 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 30 mars 2021.

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 du groupe, 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.

## AUTRES VÉRIFICATIONS OU INFORMATIONS PRÉVUES PAR LES TEXTES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES

### Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1- 2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président Directeur Général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

### 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 3 mars 2008 pour le cabinet EXPERTISE AUDIT ADVISORY.

Au 31 décembre 2020, le cabinet IN EXTENSO AUDIT était dans la 11ème année de sa mission sans interruption et le cabinet EXPERTISE AUDIT ADVISORY dans la 13ème année, dont respectivement 11 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 2021

Les Commissaires aux comptes

EXPERTISE AUDIT ADVISORY  
Christophe ROUSSELI

IN EXTENSO AUDIT  
Françoise GRIMAUD PORCHER



## 5.3. COMPTES ANNUELS

### Bilan au 31 décembre 2020

#### BILAN ACTIF

En euros	Montant brut	Amort. Prov.	Net 31/12/2020	Net 31/12/2019
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
Concessions, brevets et droits similaires	9 111 524	6 431 736	2 679 788	2 618 060
Fonds commercial	51 900		51 900	51 900
Autres immobilisations incorporelles	191 746		191 746	217 692
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Installations techniques, mat. et outillage	74 758	45 917	28 841	38 422
Autres immobilisations corporelles	4 102 487	2 285 253	1 817 234	1 650 589
<b>Immobilisations financières</b>				
Autres participations	192 362 650	10 157 215	182 205 435	183 562 609
Créances rattachées à des participations	333 964 944		333 964 944	140 098 271
Prêts				3 011
Autres immobilisations financières	19 360 205		19 360 205	19 372 632
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>559 220 214</b>	<b>18 920 121</b>	<b>540 300 093</b>	<b>347 613 186</b>
<b>Créances</b>				
Créances clients et comptes rattachés	12 518 512		12 518 512	11 302 448
Autres créances	93 611 371	11 760 959	81 850 413	124 891 841
<b>Divers</b>				
Valeurs mobilières de placement	11 306 821	42 705	11 264 115	36 490 612
Disponibilités	31 400 792		31 400 792	21 127 162
<b>Comptes de régularisation</b>				
Charges constatées d'avance	595 074		595 074	604 206
<b>ACTIF CIRCULANT</b>	<b>149 432 570</b>	<b>11 803 664</b>	<b>137 628 906</b>	<b>194 416 269</b>
Frais d'émission d'emprunts à étaler	114 539		114 539	1 793 411
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>708 767 323</b>	<b>30 723 784</b>	<b>678 043 538</b>	<b>543 822 866</b>

## BILAN PASSIF

<i>En euros</i>	<b>Exercice 2020</b>	<b>Exercice 2019</b>
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	76 627 342	70 850 915
<b>Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)</b>	<b>5 929 747</b>	<b>10 083 139</b>
Provisions réglementées	1 179 026	1 304 748
<b>Capitaux propres</b>	<b>173 769 392</b>	<b>172 272 080</b>
Provisions pour risques	1 149 992	2 039 665
<b>Provisions</b>	<b>1 149 992</b>	<b>2 039 665</b>
<b>Dettes financières</b>		
Autres emprunts obligataires	52 001 427	52 001 427
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	198 651 650	109 853 206
Emprunts et dettes financières divers	111 845 268	114 715 662
<b>Dettes d'exploitation</b>		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	5 792 177	5 286 017
Dettes fiscales et sociales	5 199 559	7 748 337
<b>Dettes diverses</b>		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	193 410	224 296
Autres dettes	129 440 663	79 682 177
<b>Dettes</b>	<b>503 124 154</b>	<b>369 511 121</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>678 043 538</b>	<b>543 822 866</b>

## Compte de résultat au 31 décembre 2020

En euros	Exercice 2020			Exercice 2019
	France	Exportation	Total	
Production vendue de services	42 395 217	214 941	42 610 157	41 044 955
<b>Chiffres d'affaires nets</b>	<b>42 395 217</b>	<b>214 941</b>	<b>42 610 157</b>	<b>41 044 955</b>
Subventions d'exploitation			14 000	7 238
Reprises sur dép., prov. (et amortissements), transferts de charges			188 741	411 548
Autres produits			11	36
<b>Produits d'exploitation</b>			<b>42 812 909</b>	<b>41 463 777</b>
Achats de matières premières et autres approvisionnements			85 073	95 336
Autres achats et charges externes			23 107 660	21 766 482
Impôts, taxes et versements assimilés			701 344	796 263
Salaires et traitements			10 479 410	9 852 315
Charges sociales			4 497 125	4 060 396
Dotations d'exploitation :				
• Sur immobilisations : dotations aux amortissements			2 943 897	1 460 994
• Dotations aux provisions			415 227	366 115
• Autres charges			120 012	107 718
<b>Charges d'exploitation</b>			<b>42 349 747</b>	<b>38 505 617</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>			<b>463 162</b>	<b>2 958 159</b>
<b>Produits financiers</b>				
Produits financiers de participations			11 212 850	11 264 053
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé			1 168 555	956 097
Autres intérêts et produits assimilés			224 486	350 193
Reprises sur provisions et transferts de charges			1 274 900	104 268
<b>Charges financières</b>			<b>10 242 944</b>	<b>5 466 625</b>
Dotations financières aux amortissements et provisions			1 357 174	1 098 300
Intérêts et charges assimilées			8 860 870	4 368 325
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement			24 899	
<b>Résultat financier</b>			<b>3 637 847</b>	<b>7 207 986</b>
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS</b>			<b>4 101 010</b>	<b>10 166 145</b>
<b>Produits exceptionnels</b>			<b>5 928 176</b>	<b>4 569 232</b>
Produits exceptionnels sur opérations de gestion			140 570	35 871
Produits exceptionnels sur opérations en capital			18 300	191 167
Reprises sur provisions et transferts de charges			5 769 306	4 342 194
<b>Charges exceptionnelles</b>			<b>5 365 658</b>	<b>3 884 804</b>
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion			196 648	1 880
Charges exceptionnelles sur opérations en capital			23 989	1 920 852
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions			5 145 021	1 962 072
<b>Résultat exceptionnel</b>			<b>562 518</b>	<b>684 428</b>
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise			246 404	233 977
Impôts sur les bénéfices			(1 512 624)	533 457
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>			<b>62 621 876</b>	<b>58 707 619</b>
<b>TOTAL DES CHARGES</b>			<b>56 692 129</b>	<b>48 624 480</b>
<b>BÉNÉFICE OU PERTE</b>			<b>5 929 747</b>	<b>10 083 139</b>

## Tableau des flux de trésorerie

<i>en milliers d'euros</i>	<b>Exercice 2020</b>	<b>Exercice 2019</b>
<b>Résultat net</b>	<b>5 930</b>	<b>10 083</b>
Dotations nettes amortissements et provisions	3 018	468
Dividendes reçus	(8 912)	(8 001)
Résultat de cession et autres charges	5	1 580
Charge d'impôt	(1 062)	594
Charge d'intérêt	3 441	3 358
<b>MBA avant coût de l'endettement et impôts</b>	<b>2 419</b>	<b>8 083</b>
Variation du BFR	1 341	(7 079)
Impôts payés	(505)	1 668
<b>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>	<b>3 255</b>	<b>2 672</b>
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(887)	(966)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(594)	(1 043)
Dettes sur acquisitions d'immobilisations	(31)	118
Acquisitions d'actifs financiers sous forme d'avances consenties en comptes courants		(3 054)
Variation des autres prêts et avances consentis	(182 993)	(42 973)
Cession d'immobilisations incorporelles		184
Cession d'immobilisations corporelles	18	7
Dividendes reçus	8 912	8 001
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>	<b>(175 574)</b>	<b>(39 725)</b>
Actions propres et autres flux	(3 497)	(128)
Émission d'emprunts	130 100	48 300
Remboursement d'emprunts	(37 691)	(25 611)
Flux de financement sur dettes diverses (augmentation)	3 578	(1 956)
Flux de financement sur dettes diverses (diminution)	1 956	2 176
Variation des titres négociables à court terme	(7 300)	7 500
Comptes courants	77 062	9 420
Dividendes versés	(4 307)	(3 667)
Intérêts payés	(3 653)	(3 255)
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement</b>	<b>156 248</b>	<b>32 780</b>
Trésorerie à l'ouverture	52 457	56 731
Trésorerie à la clôture	36 387	52 457
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>(16 071)</b>	<b>(4 273)</b>

## Annexes

### 1. FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

#### 1.1. Crise sanitaire COVID-19

La crise sanitaire actuelle liée au COVID-19 et la promulgation de plusieurs états d'urgence sanitaire constituent des événements majeurs au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020. À ce titre, les actifs et passifs, les charges et produits mentionnés respectivement au bilan et au compte de résultat au 31 décembre 2020 sont comptabilisés et évalués en tenant compte de ces événements et de leurs conséquences connues ou probables à la date d'arrêté des comptes.

La Société constate que ces événements ont eu un impact sur l'activité de ses filiales sur l'exercice 2020, sans toutefois remettre en cause leur continuité d'exploitation.

LNA Santé a procédé à des modifications de sa documentation bancaire et obligataire afin de pouvoir acquérir le groupe Clinique Développement et afin d'anticiper d'éventuels bris de covenant liés à la crise sanitaire COVID-19 :

- ◆ rehaussement du plafond de croissance externe autorisé : 250 millions d'euros (contre 175 millions d'euros précédemment) ;
- ◆ exclusion de l'endettement du groupe Clinique Développement du plafond d'endettement des filiales acquises ;
- ◆ obtention d'un covenant *holiday* au 30/06/20 : engagement des banques à renoncer à toute demande d'exigibilité anticipée en cas de dépassement du ratio de levier autorisé et maintien de la marge du crédit syndiqué au 2<sup>ème</sup> trimestre 2020.

Suite à la crise sanitaire, la Société a supporté des coûts additionnels sur lesquels elle n'a bénéficié d'aucune mesure de compensation. Les coûts nets directement liés à la crise sanitaire que la Société a pu identifier de manière fiable et présentant un caractère inhabituel sont présentés comme suit :

En euros	Coûts bruts	Compensations	Coûts nets
Primes aux salariés	19 697		19 697
Équipements de Protection Individuelle (EPI)	25 338		25 338
Autres coûts (frais de déplacement, tests etc.)	129 153		129 153
<b>TOTAL</b>	<b>174 188</b>		<b>174 188</b>

#### 1.2. Couverture de taux

Les premières couvertures de taux (*Swap*) mises en place en 2015 et 2016 sont arrivées à échéance en juillet 2020, date d'échéance initiale du RCF. Ces couvertures de taux couvraient le RCF à hauteur de 80 millions d'euros.

En contrepartie, LNA Santé a mis en place des couvertures de taux (*cap*) en 2020 à hauteur de 27,5 millions d'euros.

LNA Santé, en fonction des opportunités de marché, pourrait être amenée à compléter cette couverture sur l'exercice 2021.

Fin 2020, la Société a mis en place des lignes de crédit avec 8 banques pour un montant maximum de 73 millions d'euros. Ces lignes court terme seront refinancées dans le cadre d'une revue de la structure financière du Groupe prévue avec les partenaires bancaires au 1<sup>er</sup> semestre 2021.

En décembre 2020, LNA Santé a également souscrit 2 nouveaux emprunts remboursables sur 7 ans avec la Société Générale et ARKEA pour respectivement 2,5 millions d'euros et 5 millions d'euros afin de financer les Capex 2020 du Groupe. Il est à noter que le prêt de 5 millions d'euros est le 1<sup>er</sup> prêt à impact du Groupe c'est-à-dire basé sur des indicateurs extra-financiers.

#### 1.3. Contrat de cession de créances

Le Groupe LNA Santé a mis en place un contrat de cession de créances avec la Banque Postale Leasing & Factoring afin d'être préfinancé de 6 mois de créances de dotations soins (créances d'État). Selon les conditions contractuelles, LNA Santé rembourse cette avance auprès de la Banque Postale tous les mois. En contrepartie, tous les mois, la Banque Postale préfinance un nouveau mois de dotation soins afin de maintenir 6 mois d'avance de préfinancement. LNA Santé a pour rôle la centralisation des flux de cash pour le compte de ses filiales.

### 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<sup>er</sup> 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 2020, 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 2020, LNA Santé a comptabilisé une dépréciation sur titres à hauteur de 1 357 milliers d'euros ce qui porte le montant total des provisions pour dépréciation des titres à 10 157 milliers d'euros. Elle a également procédé à la comptabilisation d'une dépréciation des comptes courants pour un montant de 4 955 milliers d'euros et d'une reprise de dépréciation des comptes courants pour un montant de 5 260 milliers d'euros, portant le montant total à 11 761 milliers 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 enregistrées en résultat financier.

Le nombre de titres détenus par la société LNA Santé s'élève à 141 198 actions, d'une valeur nominale de 42,08 euros, et valorisées à 5 941 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.

Au 31 décembre 2020, les provisions pour risques s'élèvent à 1 150 milliers d'euros.

#### Réglementées

Il s'agit de l'amortissement dérogatoire lié à l'ensemble des projets informatiques. La durée d'amortissement fiscal pratiquée est d'un an.

### 2.2.7. Dettes financières

Les emprunts et dettes financières sont comptabilisés à leur valeur nominale.

Les coûts d'émissions d'obligations et d'emprunts sont comptabilisés en charges externes puis étalés sur la durée de l'obligation en charges à répartir.

#### Titres négociables à court terme (NEU CP)

Les titres négociables à court terme sont émis par 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).

### 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 *pro rata 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 31/12/2020	Échéancier			Valeur de marché au 31/12/2020
		À 1 an au plus	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	
Dérivés qualifiés de couverture	76 707	907	53 100	22 700	(1 950)
Positions ouvertes isolées	7 772	92	5 380	2 300	(197)
<b>DÉRIVÉS DE TAUX</b>	<b>84 479</b>	<b>999</b>	<b>58 480</b>	<b>25 000</b>	<b>(2 147)</b>

Au 31 décembre 2020, la provision pour risques s'élève à 197 milliers d'euros.

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.

Afin d'optimiser son coût de financement, LNA Santé a augmenté le plafond de son programme auprès de la Banque de France, le faisant passer de 120 à 160 millions d'euros.

Au 31 décembre 2020, l'encours était de 106 700 milliers 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 est 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 2020, l'encours était de 115 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.

### 2.2.9. 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 les effets des dotations et reprises des dépréciations des comptes courants pour un montant net de 306 milliers d'euros et la reprise pour dépréciation de compte débiteur pour 159 milliers d'euros.

### 2.2.12. Impôt société et intégration fiscale

La société LNA Santé est la société mère d'un périmètre de 39 sociétés membres au 31 décembre 2020. 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 2020, la créance de la société LNA Santé à l'égard des membres s'élève à 8 353 milliers d'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 - 1 513 milliers d'euros et se répartit ainsi :

- ◆ en propre : un crédit d'impôt de - 245 milliers d'euros ;  
- 38 milliers d'euros de crédit d'impôt famille et - 95 milliers d'euros de crédit d'impôt mécénat, crédit impôt recherche - 111 milliers d'euros ;
- ◆ dans le groupe fiscal : charges d'impôt de 686 milliers d'euros et produits d'impôt sur les sociétés de - 1 877 milliers d'euros ;
- ◆ la contribution additionnelle à l'impôt sur les sociétés de - 77 milliers d'euros.

## 3. AUTRES INFORMATIONS

### 3.1. Engagements de retraite

Les engagements de la Société en matière d'indemnités de départ à la retraite de ses salariés sont mentionnés en engagements financiers donnés.

L'évaluation des engagements de départ à la retraite s'effectue de façon prospective sur la base des hypothèses suivantes :

Indicateurs	31/12/2020	31/12/2019
Taux d'actualisation	0,33 %	0,67 %
Évolution des salaires	5 %	5 %
Table de mortalité	INSEE 2018	INSEE 2018
Age de départ	65 ans	65 ans
Taux de charges sociales	50 %	50 %
Modalités de départ	Volontaire	Volontaire

### 3.2. Attributions 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 2020, à 876 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 2020 pour un montant de 111 milliers d'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 ;
- ◆ la méthodologie du COVID-19.

#### 4. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

La crise sanitaire actuelle liée au COVID-19 et la promulgation d'un nouvel état d'urgence sanitaire qui s'étend pour le moment jusqu'au 1<sup>er</sup> juin 2021 dans le cadre de la loi n° 2020-1379 du 14 novembre 2020 ont des impacts significatifs sur l'activité de l'entreprise. Les incidences de ces événements liés à une situation existant à la date de clôture de l'exercice sont prises en considération dans les comptes, selon les modalités définies au paragraphe I de l'annexe relatif aux « faits marquants de l'exercice ».

Néanmoins, la situation actuelle étant évolutive, tant au regard de la dégradation des conditions d'activité que des mesures de soutien que le Gouvernement propose jour après jour, les comptes ne prennent en compte que les éléments disponibles à la date d'arrêtés des comptes. Dans ces conditions, une information complémentaire sera communiquée si nécessaire à l'occasion de l'assemblée générale annuelle d'approbation des comptes, c'est-à-dire si des événements importants intervenus entre la date d'arrêtés des comptes et la présentation de ces comptes à l'assemblée générale impactent l'activité et la situation financière de l'entreprise, sans pour autant nécessiter de modifier les comptes déjà arrêtés.

## Principaux postes du bilan et de compte de résultat

### IMMOBILISATIONS

En euros	31/12/2019	Acquisitions	Virements de poste à poste et corrections +/-	Cessions	31/12/2020
Autres postes d'immobilisation incorporelles	8 538 536	886 710		70 077	9 355 170
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>8 538 536</b>	<b>886 710</b>		<b>70 077</b>	<b>9 355 170</b>
Installations générales et agencements	566 270	9 165			575 434
Installations techniques, matériels et outillages	72 894	1 864			74 758
Matériel de transport	31 819	18 606		1 512	48 913
Matériel de bureau et informatique, mobilier	2 913 808	564 331			3 478 139
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>3 584 791</b>	<b>593 965</b>		<b>1 512</b>	<b>4 177 244</b>
Autres participations	332 460 921	200 684 716	11 745 000	18 563 043	526 327 593
Prêt et autres immobilisations financières	19 375 642	10 298		25 735	19 360 205
<b>Immobilisations financières</b>	<b>351 836 564</b>	<b>200 695 014</b>	<b>11 745 000</b>	<b>18 588 778</b>	<b>545 687 799</b>
<b>TOTAL</b>	<b>363 959 891</b>	<b>202 175 689</b>	<b>11 745 000</b>	<b>18 660 366</b>	<b>559 220 213</b>

## ÉTAT DES AMORTISSEMENTS

En euros	31/12/2019	Dotations	Diminutions ou reprises	31/12/2020
Autres immobilisations incorporelles	5 650 884	828 122	47 271	6 431 736
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>5 650 884</b>	<b>828 122</b>	<b>47 271</b>	<b>6 431 736</b>
Installations générales et agencements	209 853	74 540		284 392
Installations techniques, matériels et outillages	34 472	11 445		45 917
Matériel de transport	30 294	4 874	1 512	33 656
Matériel de bureau informatique, mobilier	1 621 161	346 043		1 967 204
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>1 895 779</b>	<b>436 902</b>	<b>1 512</b>	<b>2 331 169</b>
<b>TOTAL</b>	<b>7 546 663</b>	<b>1 265 024</b>	<b>48 782</b>	<b>8 762 905</b>

## CHARGES À RÉPARTIR

En euros	31/12/2019	Augmentations	Dotations	31/12/2020
Frais d'émission d'emprunts à étaler	1 793 411		1 678 872	114 539
<b>TOTAL</b>	<b>1 793 411</b>		<b>1 678 872</b>	<b>114 539</b>

## PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS

En euros	31/12/2019	Dotations	Reprises	31/12/2020
Amortissements dérogatoires	1 304 748	190 450	316 172	1 179 026
<b>Provisions réglementées</b>	<b>1 304 748</b>	<b>190 450</b>	<b>316 172</b>	<b>1 179 026</b>
Provisions pour litiges sociaux	30 000	77 181	30 000	77 181
Autres provisions pour risques	2 009 665	338 046	1 274 900	1 072 811
<b>TOTAL</b>	<b>2 039 665</b>	<b>415 227</b>	<b>1 304 900</b>	<b>1 149 992</b>
Dépréciations titres de participations	8 800 041	1 357 174		10 157 215
Autres dépréciations	12 268 423	4 954 570	5 419 330	11 803 663
<b>Dépréciations</b>	<b>21 068 464</b>	<b>6 311 744</b>	<b>5 419 330</b>	<b>21 960 878</b>
<b>TOTAL</b>	<b>24 412 876</b>	<b>6 917 421</b>	<b>7 040 402</b>	<b>24 289 896</b>

La reprise de la provision pour risques sociaux correspond à une provision non utilisée.

## ÉTATS DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES

En euros	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an
<b>Actif immobilisé</b>	<b>353 325 148</b>	<b>30 641 130</b>	<b>322 684 018</b>
Créances rattachées à des participations	333 964 944	30 339 130	303 625 813
Autres immobilisations financières	19 360 205	302 000	19 058 205
<b>Actif circulant</b>	<b>106 724 954</b>	<b>106 561 954</b>	<b>163 000</b>
Clients	12 518 512	12 518 512	
Organismes sociaux	6 275	6 275	
État : impôts et taxes diverses	4 509 418	4 509 418	
Groupe et associés	88 445 642	88 445 642	
Débiteurs divers	650 037	487 037	163 000
Charges constatées d'avance	595 074	595 074	
<b>TOTAL</b>	<b>460 050 106</b>	<b>137 203 087</b>	<b>322 847 018</b>
Montants des prêts accordés en cours d'exercice	5 500		
Montant des remboursements obtenus en cours d'exercice	8 511		

## ÉTATS DES ÉCHÉANCES DES DETTES

En euros	Montant brut	Moins d'un 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	120 756	120 756		
• à plus d'1 an à l'origine	198 530 894	105 697 265	89 724 200	3 109 429
Emprunts et dettes financières divers	111 845 268	111 845 268		
Fournisseurs et comptes rattachés	5 792 177	5 792 177		
Personnel et comptes rattachés	1 430 071	1 430 071		
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	1 751 254	1 751 254		
État et autres collectivités publiques :				
Taxe sur la valeur ajoutée	1 781 935	1 781 935		
Autres impôts et comptes rattachés	236 299	236 299		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	193 410	193 410		
Groupe et associés	120 855 840	120 855 840		
Autres dettes	8 584 822	1 645 127	6 939 695	
<b>TOTAL</b>	<b>503 124 153</b>	<b>352 150 830</b>	<b>147 863 894</b>	<b>3 109 429</b>
Emprunts souscrits en cours d'exercice	203 800 000			
Emprunts remboursés en cours d'exercice	118 691 000			

**CHARGES À PAYER**

Le montant des charges à payer inclus dans les postes suivants du bilan s'élève à :

En euros	31/12/2020	31/12/2019	Variation
Emprunts et dettes financières	811 999	806 670	5 329
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 688 183	1 818 500	869 683
Autres dettes	187 618	52 702	134 916
Dettes fiscales et sociales	2 094 594	2 269 711	(175 117)
Intérêts courus sur découvert	120 756	178 746	(57 990)
Intérêts courus sur compte courant Groupe	144 608	140 753	3 855
<b>TOTAL</b>	<b>6 047 757</b>	<b>5 267 082</b>	<b>780 675</b>

**PRODUITS À RECEVOIR**

Le montant des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan s'élève à :

En euros	31/12/2020	31/12/2019	Variation
Créances rattachées à des participations	398 491	180 860	217 631
Clients - Factures à établir	63 922	101 457	(37 535)
Autres créances	20 275	17 026	3 250
Intérêts courus sur compte courant	261 784	425 253	(163 469)
Intérêts courus sur CAT, compte rémunéré, retenue de garantie	58 034	79 783	(21 749)
<b>TOTAL</b>	<b>802 506</b>	<b>804 379</b>	<b>(1 872)</b>

**CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE**

Le montant des charges constatées d'avance inclus dans les postes suivants du bilan s'élève à :

En euros	31/12/2020	31/12/2019	Variation
Sous-traitance	32 492	1 354	31 138
Hébergement informatique	23 294	176 411	(153 117)
Maintenance	299 953	230 564	69 389
Publicité	95 963	31 321	64 642
Honoraires	14 849	31 760	(16 911)
Frais de recrutement	20 528	18 010	2 518
Intérêts sur emprunts et autres dettes	70 689	46 815	23 874
Autres	37 300	67 971	(30 671)
<b>TOTAL</b>	<b>595 073</b>	<b>604 206</b>	<b>(9 132)</b>

**COMPOSITION DU CAPITAL SOCIAL**

Titres par catégories	31/12/2020	31/12/2019	Variation
Actions ordinaires	5 074 379	5 158 661	(84 282)
Actions sans droit de vote	141 198	55 348	85 850
Actions à droit de vote double	4 490 360	4 491 928	(1 568)
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		172 272 080
Distributions sur résultats antérieurs		(4 306 712)
Capitaux propres après distributions sur résultats antérieurs		167 965 367
Variations en cours d'exercice		En moins
Variations des provisions réglementées	316 172	190 450
Résultat de l'exercice		5 929 747
<b>SOLDE</b>		<b>5 804 025</b>
Situation à la clôture de l'exercice		Solde
Capitaux propres avant répartition		173 769 392

## Informations relatives au compte de résultat

### CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2020 se ventile de la façon suivante :

En euros	Chiffre d'affaires			Total 31/12/2019	Var. %
	France	Export	Total 31/12/2020		
Mandats de gestion et redevances de marque	30 199 503	120 900	30 320 403	28 620 125	5,9 %
Contrats assistance maîtrise d'ouvrage	753 317		753 317	885 357	- 14,9 %
Locations immobilières	7 584 473		7 584 473	7 459 941	1,7 %
Produits divers	3 857 924	94 040	3 951 964	4 079 532	- 3,1 %
<b>TOTAL</b>	<b>42 395 217</b>	<b>214 941</b>	<b>42 610 157</b>	<b>41 044 955</b>	<b>3,8 %</b>

### TRANSFERT DE CHARGES

En euros	31/12/2020	31/12/2019
Frais émission d'emprunts		150 000
Prévoyance salariés	52 160	74 841
Avantage en nature	102 517	89 802
Sinistres véhicules et mobiliers	33 804	1 011
Formations salariés - remboursement organisme de formation	4 064	15 960
<b>TOTAL</b>	<b>192 545</b>	<b>331 614</b>

5

## RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier de l'exercice s'élève à 3 637 847 euros et s'analyse de la façon suivante :

En euros	31/12/2020	31/12/2019
<b>Produits financiers</b>	<b>13 880 791</b>	<b>12 674 610</b>
Dividendes	8 911 818	8 000 689
Revenus sur prêts intra-groupe	1 166 450	951 141
Produits financiers sur comptes courants	733 807	592 093
Autres intérêts et produits assimilés	226 592	355 149
Quote-part des SNC (Produits)	1 567 224	2 671 270
Reprises sur provisions pour risques et charges financières	1 274 900	
Reprises sur provisions pour dépréciations des titres		104 268
<b>Charges financières</b>	<b>10 242 943</b>	<b>5 466 624</b>
Intérêts sur dettes bancaires et autres dettes	2 932 080	2 719 144
Charges financières sur comptes courants	150 041	185 467
Charges nettes sur instruments financiers	595 386	742 969
Quote-part des SNC (Charges)	5 145 269	717 657
Autres charges financières	38 094	3 087
Charges nettes sur cessions de VMP	24 899	
Dotations aux provisions pour risques et charges financières		318 300
Dotations aux provisions pour dépréciations des titres	1 357 174	780 000
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>3 637 847</b>	<b>7 207 985</b>

## RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel de l'exercice de 562 518 euros s'analyse de la façon suivante :

En euros	31/12/2020	31/12/2019
<b>Produits exceptionnels</b>	<b>5 928 176</b>	<b>4 569 231</b>
Cessions immobilisations incorporelles		184 167
Cessions immobilisations corporelles	18 300	7 000
Reprises amortissements dérogatoires	316 172	145 293
Reprises dépréciations exceptionnelles	5 419 330	4 195 890
Transfert de charges exceptionnelles	33 804	1 011
Produits exceptionnels sur opération de gestion	140 570	35 871
<b>Charges exceptionnelles</b>	<b>5 365 658</b>	<b>3 884 803</b>
VNC immobilisations incorporelles	22 806	187 363
VNC immobilisations corporelles		1 364
VNC immobilisations financières		1 732 125
Autres charges exceptionnelles	197 831	1 880
Dotations aux amortissements dérogatoires	190 450	290 574
Dotations dépréciations exceptionnelles	4 954 571	1 671 498
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>562 518</b>	<b>684 428</b>

## RÉPARTITION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

En euros	Résultat avant impôt 2020	Impôt dû	Résultat net après impôt
Résultat courant	4 101 010	(279 352)	4 380 362
Résultat exceptionnel à court terme	562 518	(1 165 533)	1 728 051
Participation des salariés	(246 404)	(67 738)	(178 666)
<b>RÉSULTAT COMPTABLE</b>	<b>4 417 123</b>	<b>1 512 624</b>	<b>5 929 747</b>

## SITUATION FISCALE DIFFÉRÉE ET LATENTE

En euros	31/12/2020	31/12/2019
<b>Impôt dû sur :</b>		
• Provisions réglementées :		
• Amortissements dérogatoires	301 780	343 194
<b>Total accroissements</b>	<b>301 780</b>	<b>343 194</b>
<b>Impôt payé d'avance sur :</b>		
Charges non déductibles temporairement (à déduire l'année suivante) :		
• Participation des salariés	40 153	43 874
• Autres	9 979	7 115
<b>Total allègements</b>	<b>50 132</b>	<b>50 989</b>
<b>SITUATION FISCALE DIFFÉRÉE NETTE</b>	<b>251 647</b>	<b>292 205</b>
<b>Impôt dû sur :</b>		
• Plus-values différées	5 255 405	23 606
• Charges à répartir	(51 060)	(51 060)
<b>SITUATION FISCALE LATENTE NETTE</b>	<b>5 204 345</b>	<b>(27 454)</b>

## Informations diverses

### EFFECTIF MOYEN DU PERSONNEL SALARIÉ

En 2020, l'effectif moyen du personnel s'analyse comme suit :

Effectifs moyens	31/12/2020	31/12/2019
Vertou - Boulevard Auguste Priou - Cadres	132	123
Vertou - Boulevard Auguste Priou - Non cadres	86	67
<b>TOTAL</b>	<b>218</b>	<b>190</b>

### RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

En euros	Total dirigeants	Organes		
		Administration	Direction	Surveillance
Rémunérations allouées	605 762		605 762	

## Liste des filiales et des participations

INFORMATIONS FINANCIÈRES	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					
<b>FILIALES ET PARTICIPATIONS</b>										
1 - Filiales (détenues à plus de 50 %)										
BIAGIS	7 500	294 095	100	7 500	7 500	0	0	372 794	54 957	0
LES OISEAUX	1 503 418	(2 060 827)	100	9 477 174	0	526 582	(526 582)	2 271 639	(1 960 167)	0
INSTITUT DE RÉADAPTATION DE ACHÈRES	38 112	(4 339 513)	100	7 462 431	7 462 431	1 847 500	0	11 927 101	(2 400 663)	0
LNA RETRAITE	119 132 240	38 244 304	100	153 155 627	153 155 627	26 760 382	0	68 834 619	2 062 874	4 824 856
LNA ES	5 743 273	85 462 862	79	5 351 084	5 351 084	235 425 886	0	162 811 831	9 647 952	3 048 324
LNA BELGIQUE	480 000	(5 481 509)	100	479 900	479 900	10 914 967	(5 502 071)	928 875	(1 637 094)	0
FONCIÈRE GNA	7 700	1 416 603	100	7 700	7 700	12 722 826	0	5 098 966	339 488	0
REAL ESTATE	7 500	(893 028)	100	7 500	7 500	18 198 040	0	41 667	(117 135)	0
MF BANDOL 83	100	(560)	99	99	99	349 368	0	890 424	(560)	0
MÉDICA FONCIÈRE 83	7 700	(2 927)	99	19 312	19 312	4 377	0	3 239	(3 075)	0
MF YERRES 91	100	1 826	99	99	99	3 065	0	0	1 826	0
MF COURBEVOIE 92	100	0	99	99	99	265 256	0	1 370 106	0	0
MF TOULON 83	100	(7 319)	99	99	99	25 599	0	0	(7 319)	0
MF VINCENNES 94	100	0	99	99	99	2 483 000	0	2 533 636	0	0
MF MAINVILLIERS 28	100	(38 583)	99	99	99	2 503 004	0	8 564	(38 583)	0
MF AMIENS 80	100	667 506	99	99	99	2 166 055	0	15 164 560	667 506	0
MF CHATOU 78	100	(2 167)	99	99	99	48 915	0	0	(2 167)	0
MF IMR 93	100	54 180	99	99	99	128 912	0	318 339	54 180	0
MF MARTIGUES 13	100	0	99	99	99	1 506 496	0	0	0	0
MÉDICA SERRIS 77	100	20 446	99	99	99	568 760	0	24 517	20 446	0
MF VERTOU 44120	100	38 281	99	99	99	37 898	0	7 841	38 281	0
MÉDICA FONCIÈRE 06	7 500	(1 930)	99	7 425	7 425	364	0	0	367	0
MEDICA FONCIÈRES GARCHES 92	10 650	(217 044)	99	3 151	3 151	206 138	(206 138)	0	(207 309)	0
MÉDICA FONCIÈRE LA CELLE 78	100	(2 687)	99	99	99	12 980	0	0	(2 687)	0
MÉDICA FONCIÈRE BRETEUIL	100	(2 371)	99	99	99	98 617	0	0	(2 371)	0
MÉDICA FONCIÈRE LMB 41	100	(3 566)	99	99	99	87 255	0	0	(3 566)	0
MÉDICA FONCIÈRE D'ÉPINAY	1 046 400	20 559 336	100	9 711 761	9 711 761	0	0	100 392	867 727	554 592
MF 72 MONTHÉARD	100	31 381	99	99	99	31 067	0	0	31 381	0
MF VILLENAVE 33	100	1 223	99	99	99	6 948	0	0	1 223	0
MF ST-ROGATIEU 17	100	0	99	99	99	1 083 817	0	0	0	0
MF MONTLOUIS 37	100	(466)	99	99	99	16 793	0	0	(466)	0
MF BELZ 56	100	(4 924)	99	99	99	16 138	0	0	(4 924)	0
MF 11 NARBONNE	100	(25 371)	99	99	99	5 734 241	0	102 012	(25 371)	0
MF FALICONNIÈRE 061	100	(22 911)	99	99	99	0	0	0	(22 911)	0
MF OLNNE 85	100	(1 294)	99	99	99	307 342	0	0	(1 294)	0
MF BREST 29	100	34 917	99	99	99	59 867	0	0	34 917	0
MF THEIX 56	100	(4 681 616)	99	99	99	6 208 925	0	5 416	(4 681 616)	0
MF POITIERS 86	100	0	99	99	99	61 809	0	0	0	0
MF TOURS 37	100	0	99	99	99	1 846 718	0	0	0	0
MF NANTES 44	100	0	99	99	99	1 142 789	0	707 438	0	0
MRLB	1 000	1 214 243	100	3 749 683	3 749 683	105 528	0	354 906	109 343	0
MF TALENCE 33	100	(10 098)	99	99	99	0	0	0	(10 098)	0
MF ENNERVY 95	100	28 867	99	99	99	399 145	0	318 417	28 867	0
MF LA SEYNE 83	100	(18 222)	99	99	99	1 258 508	0	0	(18 222)	0
MF LANDERNEAU 29	100	14 157	90	90	90	12 741	0	0	14 157	0
MF LQEB94	100	480 030	99	99	99	475 230	0	18 986 045	480 030	0
MF MEAUX 77	100	(18 893)	99	99	99	12 039 277	0	666 667	(18 893)	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 GUÉRANDE 44	100	0	99	0	0	1 700	0	0	0	
LNA SERVICES	7 700	273 297	51	3 927	3 927	0	0	1 531 520	101 457	61 261
LNA TRAVAUX	10 000	(248 832)	100	10 000	0	1 398 616	(295 631)	2 582 339	(65 232)	0
MF 49 LA PLESSE	100	(2 923)	99	99	99	5 987	0	0	(2 923)	0
MF ST MAUR 94	100	4 867	99	99	99	164 920	0	0	4 867	0
MF MORET 77	100	0	99	99	99	459 000	0	785 000	0	0
MF ROSNY 93	100	(329 105)	99	99	99	387 901	0	2 200 000	(329 105)	0
FONCIÈRE SSR IMB	100	177 911	99	99	99	176 132	0	5 395 490	177 911	0
SCI DE LA PRINCESSE	1 000	(861 198)	99	164 041	0	875 757	(756 759)	0	(213 322)	0
MF VANNES 56	100	(13 260)	99	99	99	37 485	0	0	(13 260)	0
MF ACHÈRES 78	100	782	99	99	99	774	0	32 134 010	782	0
MF PESSAC 33	100	0	99	99	99	4 009 367	0	0	0	0
MF LATRESNE 33	100	27 602	99	99	99	98 588	0	0	27 602	0
IMMOBILIÈRE DE LA FONTENELLE	50 000	(210 895)	100	50 000	0	3 664 959	0	1 651 222	47 031	0
MF 44	100	(5 099)	99	99	99	64 257	0	0	(5 099)	0
MÉDICA FONCIÈRE MARSEILLE 131	100	(2 704)	99	99	99	6 522	0	0	(2 704)	0
GRIBOUILL'AGE	590 330	(445 755)	66	473 500	17 500	157 933	(157 933)	163 625	77 679	0
LNA ACHATS	1 000	1 539 387	100	1 000	1 000	120 000	0	6 410 524	616 060	250 000
<b>2 - Filiales (détenues à moins de 50 %)</b>										
LA CHÉZALIÈRE	230 198	894 300	20	266 249	266 249	395 714	0	5 332 755	521 509	101 112
LE CLOS CHAMPIROL	59 311	6 020 205	11	1 948 839	1 948 839	6 815 838	0	21 671 230	787 189	71 673

## Parties liées

Les transactions et les soldes entre la Société et les parties liées sont détaillés ci-dessous :

En milliers d'euros	2020	2019
<b>Charges</b>		
Assistance technique et mandat de vente	10	10
Autres charges	1	0
<b>Produits</b>		
Mandat d'assistance gestion	101	4
Autres produits	19	4
<b>Bilan</b>		
Clients	34	4
Comptes courants	293	37

## Engagements financiers

## ENGAGEMENTS DONNÉS

En euros	Total	Au profit de	
		Filiales	Autres
Nantissement de titres	1 770 000		1 770 000
Cautions données sur montants initiaux des emprunts	14 850 000		14 850 000
Cautions données sur prêts promoteur	30 176 000		30 176 000
Cautions données aux propriétaires immobiliers pour le compte des filiales	9 716 984	9 716 984	
Cautions données aux banques pour le compte des filiales	1 528 494	1 528 494	
Engagements contractuels pour acquisition immobilisations incorporelles	1 111 175		1 111 175
Engagements contractuels pour acquisition immobilisations corporelles	2 850 000		2 850 000
Redevances de crédit-bail	479 769		479 769
Intérêts sur emprunts	6 603 706		6 603 706
Engagements en matière de pension	1 666 980		1 666 980
<b>TOTAL</b>	<b>72 431 357</b>	<b>12 923 727</b>	<b>59 507 630</b>

## ENGAGEMENTS REÇUS

En euros	Total	Au profit de	
		Filiales	Autres
Crédit Corporate - part RCF non utilisée	85 000 000		85 000 000
Lignes bilatérales	26 500 000		26 500 000
Cautions bancaires reçues au profit d'un tiers	152 500		152 500
	<b>111 652 500</b>		<b>111 652 500</b>

## ENGAGEMENTS DE CRÉDIT-BAIL

En euros	Terrains	Constructions	Matériel outillage	Autres immobilisations	Total
<b>Valeur d'origine</b>				769 925	769 925
<b>Amortissements</b>					
Cumul exercices antérieurs				246 380	246 380
Exercice en cours				152 272	152 272
<b>TOTAL</b>				<b>398 652</b>	<b>398 652</b>
<b>Valeur nette</b>				<b>371 273</b>	<b>371 273</b>
<b>Redevances payées</b>					
Cumul exercices antérieurs				248 109	248 109
Exercice en cours				140 351	140 351
<b>TOTAL</b>				<b>388 460</b>	<b>388 460</b>
<b>Redevances à payer</b>					
À un an au plus				148 023	148 023
À plus d'un an et moins de 5 ans				252 444	252 444
À plus de cinq ans					
<b>TOTAL</b>				<b>400 467</b>	<b>400 467</b>
<b>Valeur résiduelle</b>				<b>79 302</b>	<b>79 302</b>
Montant pris en charge dans exercice				164 136	164 136



## 5.4. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2020

A 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 annuels de la société LNA SANTE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

### FONDEMENT DE L'OPINION

#### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie «Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels» du présent rapport.

#### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

### JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS - POINTS CLÉS DE L'AUDIT

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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.

## Évaluation des titres de participation et créances rattachées

---

### Risque identifié

Les titres de participation et créances rattachées, figurant au bilan au 31 décembre 2020 pour respectivement des montants nets de 182 et 334 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.

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.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

## Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

## AUTRES VÉRIFICATIONS OU INFORMATIONS PRÉVUES PAR LES TEXTES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES

### Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du président directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

### 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 2020, le cabinet IN EXTENSO AUDIT était dans la 11<sup>ème</sup> année de sa mission sans interruption et le cabinet EXPERTISE AUDIT ADVISORY dans la 13<sup>ème</sup> année, dont respectivement 11 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 2021

Les Commissaires aux Comptes

EXPERTISE AUDIT ADVISORY

Christophe ROUSSELI

IN EXTENSO AUDIT

Françoise GRIMAUD PORCHER



# Informations sur la Société et son capital

# 6

<b>6.1. Informations sur la Société</b>	<b>288</b>	<b>6.4. Principaux actionnaires</b>	<b>297</b>
6.1.1. Raison sociale et nom commercial de la Société	288	6.4.1. Répartition du capital et des droits de vote	297
6.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement de la Société	288	6.4.2. Actionnaires significatifs non représentés au conseil d'administration	297
6.1.3. Date de constitution et durée	288	6.4.3. Droits de vote des principaux actionnaires	298
6.1.4. Siège social de la Société, forme juridique, législation régissant ses activités	288	6.4.4. Contrôle du Groupe	298
<b>6.2. Actes constitutifs et statuts</b>	<b>289</b>	6.4.5. Accords pouvant entraîner un changement de contrôle	299
6.2.1. Objet social (article 3 des statuts)	289	6.4.6. État de nantissement des actions	299
6.2.2. Dispositions statutaires ou autres relatives aux membres des organes d'administration et de direction	289	<b>6.5. Participations et options de souscription ou d'achat d'actions détenues par les dirigeants et certains salariés du Groupe</b>	<b>300</b>
6.2.3. Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions de la Société	292	6.5.1. Participations et stock-options des administrateurs et dirigeants	300
6.2.4. Dispositions permettant de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle	293	6.5.2. Participation des salariés dans le capital du Groupe	300
<b>6.3. Informations sur le capital social</b>	<b>294</b>	<b>6.6. Politique de distribution des dividendes</b>	<b>301</b>
6.3.1. Montant et évolution du capital social	294	<b>6.7. Principales opérations avec les apparentés</b>	<b>302</b>
6.3.2. Capital autorisé non émis en totalité	294	6.7.1. Informations financières relatives aux parties liées	302
6.3.3. Capital potentiel	294	6.7.2. Informations complémentaires	302
6.3.4. Titres non représentatifs du capital	294	<b>6.8. Organigramme</b>	<b>304</b>
6.3.5. Opérations de la Société sur ses propres actions (programme de rachat de titres – article L. 225-211 du Code de commerce)	295		
6.3.6. Valeurs mobilières complexes	296		
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	296		
6.3.8. Options ou accords portant sur le capital de la Société	296		

---

## 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<sup>er</sup> 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), en France.

Le numéro de téléphone de la Société est le 02 40 16 01 61 et l'adresse du site web est [www.lna-sante.com](http://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 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 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 huit, devient égal ou inférieur à huit, le mandat de l'administrateur représentant les salariés ainsi nommé se poursuivra jusqu'à son terme mais ne sera pas renouvelé si le nombre d'administrateurs demeure inférieur ou égal à huit à la date de l'expiration de son mandat et le nombre d'administrateur représentant les salariés sera ramené à un.

Le ou les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination du seuil de huit membres visé ci-dessus.

La durée du mandat des administrateurs représentant les salariés est de six ans. Leur mandat prend fin à l'issue de l'assemblée générale ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat.

Les administrateurs nouvellement désignés entrent en fonction à l'expiration du mandat des administrateurs représentant les salariés sortants.

Par exception, les premiers administrateurs représentant les salariés entrent en fonction à compter de la première réunion du conseil d'administration faisant suite à leur désignation.

[...]

Le conseil d'administration élit parmi ses membres un président qui doit être une personne physique. Il détermine la durée de ses fonctions, qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur, et peut le révoquer à tout moment. Le conseil fixe sa rémunération.

Le président organise et dirige les travaux du conseil, dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le président du conseil ne peut être âgé de plus de 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.

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.

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.

### 6.2.3. 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

#### 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.

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 distribable 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 distribable, 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 distribable 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<sup>e</sup> 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 2020, 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 17 juin 2020, 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, 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 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 17 juin 2020 et expire le 17 décembre 2021. 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 2020

Au 31 décembre 2020, le nombre de titres auto-détenus dans le cadre du programme de rachat autorisé par l'assemblée générale de la Société est de 141 198 actions, d'une valeur nominale de 2 euros, et valorisées au cours de clôture à 6 954 001,50 euros, soit 49,25 euros par action, représentant 1,454 % du capital social de la Société.

Au 31 décembre 2020, 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	9 743
Remettre des actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital	24 938
Conserver les actions afin de les remettre en paiement ou en échange, dans le cadre d'opérations de croissance externe	84 017
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 2020 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 2020 :

	<b>Quantité</b>	<b>Prix moyen</b> <i>(en euros)</i>
Achats	95 689	45,83
Ventes	93 856	46,23

Les frais de négociation payés par la Société au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2020, dans le cadre du contrat de liquidité susvisé se sont élevés à 25 000 euros.

84 017 actions de la Société au titre de mandats d'achat d'actions mis en place avec la société Oddo BHF SCA dans le cadre du programme de rachat d'action susvisé. Ces acquisitions ont fait l'objet des publications nécessaires conformément à la législation applicable.

### MANDATS DE RACHAT D'ACTIONS

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2020, il a été procédé, au nom et pour le compte de la Société, à l'acquisition de

Nous vous informons que le solde de titres détenus par la Société s'élève à 131 455 actions au 31 décembre 2020 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 :

	31/12/2020				31/12/2019			31/12/2018		
	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 <sup>(1)</sup>	1 969 864	20,30 %	3 584 864	25,25 %	1 969 864	20,30 %	25,25 %	1 969 864	20,30 %	25,26 %
Nobilise	255 628	2,63 %	511 256	3,60 %	255 628	2,63 %	3,60 %	255 628	2,63 %	3,60 %
Nobinvest	1 262 098	13,00 %	2 524 196	17,78 %	1 262 098	13,00 %	17,78 %	1 262 098	13,00 %	17,79 %
MPL2	535 714	5,52 %	1 071 428	7,55 %	535 714	5,52 %	7,55 %	535 714	5,52 %	7,55 %
Nobel	258 866	2,67 %	517 732	3,65 %	258 866	2,67 %	3,65 %	258 866	2,67 %	3,65 %
Autres actionnaires <sup>(2)</sup>	393 719	4,06 %	785 338	5,53 %	407 719	4,20 %	5,61 %	411 469	4,24 %	5,68 %
<b>Total pacte d'actionnaires <sup>(3)</sup></b>	<b>4 675 889</b>	<b>48,18 %</b>	<b>8 994 814</b>	<b>63,36 %</b>	<b>4 689 889</b>	<b>48,32 %</b>	<b>63,44 %</b>	<b>4 689 939</b>	<b>48,36 %</b>	<b>63,53 %</b>
Jousse Morillon (titres au nominatif)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gestion collective	49 000	0,50 %	49 000	0,35 %	40 000	0,41 %	0,28 %	38 200	0,39 %	0,27 %
Titres auto-détenus	141 198	1,45 %	N/C	N/C	55 438	0,57 %	N/C	54 738	0,56 %	N/C
Public ou autres <sup>(2)</sup>	4 839 850	49,87 %	5 152 483	36,29 %	4 920 610	50,70 %	36,28 %	4 919 360	50,68 %	36,20 %
<b>TOTAL</b>	<b>9 705 937</b>	<b>100 %</b>	<b>14 196 297</b>	<b>100 %</b>	<b>9 705 937</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>9 705 937</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

(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<sup>er</sup> juillet 2016.

Pour information, la famille Siret détient directement et indirectement 13,66 % des actions de la Société (contre 13,12 % au 31 décembre 2019).

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 2020 environ 75 cadres et managers du Groupe LNA Santé.

La société Nobinvest est une holding constituée en 2016 en vue d'acquérir 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 2020, 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 2020, les sociétés Financière Vertavienne 44, Nobilise, Nobinvest, MPL2, Nobel et les autres membres du pacte détiennent ensemble (directement ou indirectement) 48,18 % du capital et 63,36 % 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<sup>er</sup> 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 <sup>(1)</sup> 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 <sup>(2)</sup>), 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<sup>er</sup> 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 partiels 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<sup>er</sup> 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 2020, 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"> <li>• Remboursement du prêt en 2023</li> <li>• Levée partielle possible si valorisation du nantissement &gt; 175 % du capital restant dû</li> </ul>	227 223	2,34
Nobilise	Banque Neuflyze OBC	30/11/2016	30/09/2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remboursement du prêt en 2023</li> <li>• Levée partielle possible si valorisation du nantissement &gt; 175 % du capital restant dû</li> </ul>	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"> <li>• Remboursement des prêts en 2026 et 2029</li> <li>• Levée partielle possible si valorisation du nantissement &gt; 175 % du capital restant dû</li> </ul>	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 2020, 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	63 545	0,65 %
Willy Siret	Administrateur et directeur général délégué aux opérations	527 832	5,44 %
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	-	-
Laura Boisquillon	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 2020, 3 287 salariés de LNA Santé détenaient des actions de la Société dans le cadre d'une gestion collective.

Les actions ainsi détenues représentaient 0,50 % du capital social et 0,35 % des droits de vote de la Société.



## 6.6. POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES

Le conseil d'administration réuni le 30 mars 2021 a proposé une distribution de dividendes de 0,20 euro par action, soit un montant de 1 914 252,40 euros sur la base de 9 571 262.

Exercice clos au	Dividendes par action	Montant de dividendes
31/12/2019	0,45	4 306 712,85 €
31/12/2018	0,38	3 666 507,14 €
31/12/2017	0,32	3 096 627,15 €

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 2020, les transactions avec les parties liées s'identifient dans les états financiers du Groupe de la manière suivante :

- ◆ des charges de loyer pour 1 934 milliers d'euros ;
- ◆ des charges d'assistance technique et mandats de vente pour 1 842 milliers d'euros ;

- ◆ d'autres charges pour 7 875 milliers d'euros ;
- ◆ des produits pour 514 milliers d'euros ;
- ◆ un solde fournisseur de 3 061 milliers d'euros à la clôture de l'exercice ;
- ◆ un solde client de 80 milliers d'euros à la clôture de l'exercice ;
- ◆ des apports en comptes courants d'un montant de 305 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 le mandat de vente de bien achevé : il est renouvelable par tacite reconduction pour une période de six mois, sauf si l'une des parties notifie à l'autre, par lettre recommandée avec accusé de réception, son intention de ne pas le renouveler au moins trente jours avant l'expiration de la période en cours ;
- ◆ pour le mandat de vente en l'état futur d'achèvement (« VEFA ») : il est renouvelable par tacite reconduction pour au maximum deux périodes successives de six mois, sauf si l'une des parties notifie à l'autre, par lettre recommandée avec accusé de réception, son intention de ne pas le renouveler au moins trente jours avant l'expiration de la période en cours.

Aucune indemnité particulière n'est prévue en cas de résiliation anticipée en dehors des dommages et intérêts classiques auxquels les parties peuvent prétendre en application des dispositions légales.

Seule une indemnité forfaitaire pour non-respect de la clause d'exclusivité est prévue au contrat :

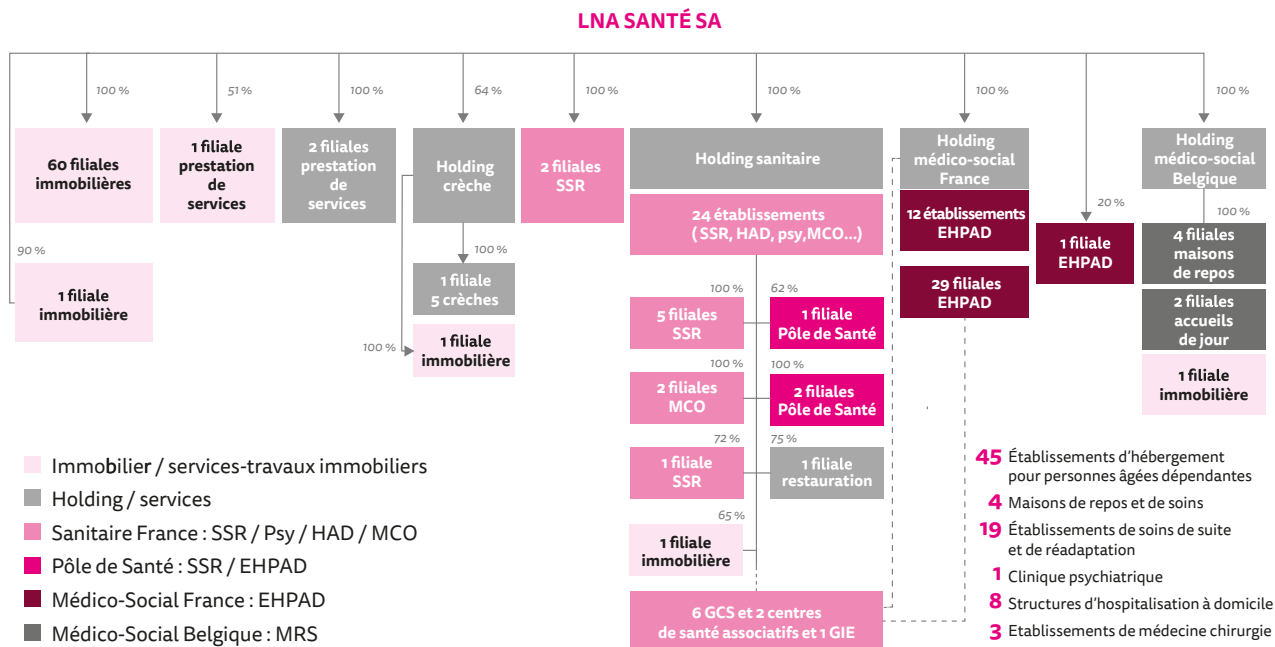
- ◆ pour les contrats d'assistance technique, cette indemnité forfaitaire s'élève à 100 000 euros ;
- ◆ pour les mandats de vente avec exclusivité, cette indemnité forfaitaire s'élève à 200 000 euros.

Les honoraires versés à Fidexi répondent à la même logique que les autres coûts d'acquisition d'un ensemble immobilier, à savoir que les dépenses sur factures reçues une année donnée peuvent être stockées puis déstockées ultérieurement en fonction de l'avancement des chantiers. Ces factures n'ont pas d'impact direct sur le résultat du Groupe puisqu'elles sont intégrées au coût de revient de l'opération et incluses dans le prix de cession à l'investisseur immobilier. Le montant des honoraires facturés en 2020 s'élève à 1 991 milliers d'euros contre 5 772 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 2020.

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'actionnariat en 6.4. Principaux actionnaires.

## 6.8. ORGANIGRAMME





# 7

## Assemblée générale

<b>7.1. Ordre du jour de l'assemblée générale mixte en date du 23 juin 2021</b>	<b>306</b>	<b>7.3. Rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale mixte des actionnaires du 23 juin 2021</b>	<b>322</b>
Ordre du jour de la compétence de l'assemblée générale ordinaire	306	Ordre du jour de la compétence de l'assemblée générale ordinaire	322
Ordre du jour de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire	307	Ordre du jour de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire	322
<b>7.2. Texte des résolutions soumises à l'assemblée générale mixte du 23 juin 2021</b>	<b>308</b>	Autorisations à donner et délégations à consentir au conseil d'administration	323
Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale ordinaire	308	Marché des affaires sociales	335
Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire	311	<b>7.4. Rapport spécial du conseil d'administration sur les opérations réalisées en vertu des articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 du Code de commerce</b>	<b>336</b>
		Attribution gratuite d'actions au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2020	336

## 7.1. ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE EN DATE DU 23 JUIN 2021

### Ordre du jour de la compétence de l'assemblée générale ordinaire

- ◆ Examen et approbation des comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020 ;
- ◆ Approbation des charges non déductibles ;
- ◆ Examen et approbation des comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2020 ;
- ◆ Quitus aux administrateurs ;
- ◆ Affectation des résultats de l'exercice clos au 31 décembre 2020 ;
- ◆ Approbation des conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ;
- ◆ Renouvellement de mandats d'administrateurs ;
- ◆ Non-renouvellement du mandat d'un administrateur ;
- ◆ Renouvellement du mandat d'un censeur ;
- ◆ Fixation de la rémunération globale allouée au conseil d'administration ;
- ◆ Approbation des éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels attribués ou restant à attribuer au titre de l'exercice 2020 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 2020 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 2020 à Monsieur Damien Billard, directeur général délégué ;
- ◆ Vote sur les informations relatives à la rémunération 2020 des mandataires sociaux (hors dirigeants mandataires sociaux) mentionnées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce ;
- ◆ Approbation de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2021 de Monsieur Jean-Paul Siret, président-directeur général ;
- ◆ Approbation de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2021 de Monsieur Willy Siret, directeur général délégué ;
- ◆ Approbation de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2021 de Monsieur Damien Billard, directeur général délégué ;
- ◆ Approbation de la politique de rémunération des mandataires sociaux (hors dirigeant mandataires sociaux) au titre de l'exercice 2021 ;
- ◆ 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 (en dehors des offres visées au paragraphe 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier), dans la limite d'un montant nominal global de 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 des vingt et unième, vingt-deuxième, vingt-septième et vingt-huitième 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 au paragraphe 1° de 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 : toutes personnes physiques ou morales (en ce compris toutes sociétés), trusts et fonds d'investissement, ou autres véhicules de placement, quelle que soit leur forme, de droit français ou étranger, actionnaires ou non de la Société, investissant à titre habituel, ou ayant investi au moins un million d'euros au cours des 36 derniers mois, dans le secteur de la santé et/ou médico-social, ainsi que toutes caisses de retraite et compagnies d'assurance ;
- ◆ 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 ;
- ◆ Pouvoirs à donner.

## 7.2. TEXTE DES RÉOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 23 JUIN 2021

### Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale ordinaire

#### PREMIÈRE RÉOLUTION

*Approbation des comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020*

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 2020 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 303 119 euros, soit un impôt théorique de 84 873 euros.

#### DEUXIÈME RÉOLUTION

*Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 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 sur la gestion du Groupe et du rapport des Commissaires aux comptes,

**approuve** les comptes consolidés arrêtés à la date du 31 décembre 2020 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 2020,

**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 2020*

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 5 929 747,38 euros, de la manière suivante :

- ◆ bénéfice de l'exercice 5 929 747,38 euros ;
- ◆ à titre de dividendes aux associés 1 914 252,40 euros, (soit 0,20 euro 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 15 mars 2021, soit 134 675 actions) ;
- ◆ le solde 4 015 494,98 euros, porté en totalité au compte « report à nouveau », qui s'élèvera à la somme de 80 642 836,78 euros,

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 2021.

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 15 mars 2021, 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
31/12/2019	4 306 712,85 €	4 306 712,85 €	-
31/12/2018	3 666 507,14 €	3 666 507,14 €	-
31/12/2017	3 096 627,15 €	3 096 627,15 €	-

**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, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions relevant des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce,

**approuve** les conclusions dudit rapport et les conventions qui y sont mentionnées.

**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, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et après avoir constaté que le mandat d'administrateur de Monsieur Jean-Paul Siret 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 2027 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2026.

**SEPTIÈME RÉSOLUTION**

*Renouvellement du mandat d'un administrateur*

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 et après avoir constaté que le mandat d'administrateur de Monsieur Damien Billard 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 2027 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2026.

**HUITIÈME RÉSOLUTION**

*Non-renouvellement du mandat d'un administrateur*

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 et après avoir constaté que le mandat d'administrateur de Monsieur Robert Dardanne arrive à expiration à l'issue de la présente assemblée,

**décide** de ne pas renouveler son mandat d'administrateur.

**NEUVIÈME RÉSOLUTION**

*Renouvellement du mandat d'un censeur*

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 et après avoir constaté que le mandat de censeur la société UNEXO arrive à expiration à l'issue de la présente assemblée,

**renouvelle** son mandat pour une nouvelle période de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale à tenir dans l'année 2025 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2024.

**DIXIÈME 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 2021.

**ONZIÈME RÉSOLUTION**

*Approbation des éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels attribués ou restant à attribuer au titre de l'exercice 2020 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 II de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce,

**approuve** les éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels attribués ou restant à attribuer au titre de l'exercice 2020 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 17 juin 2020 aux termes de sa 12<sup>e</sup> résolution et détaillés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise inclus dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

**DOUZIÈME RÉSOLUTION**

*Approbation des éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels attribués ou restant à attribuer au titre de l'exercice 2020 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 II de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce,

**approuve** les éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels attribués ou restant à attribuer au titre de l'exercice 2020 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 17 juin 2020 aux termes de sa 13<sup>e</sup> résolution et détaillés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise inclus dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

### TREIZIÈME RÉOLUTION

*Approbation des éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels attribués ou restant à attribuer au titre de l'exercice 2020 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,

en application des dispositions du paragraphe II de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce,

**approuve** les éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels attribués ou restant à attribuer au titre de l'exercice 2020 à Monsieur Damien Billard, au titre de son mandat de directeur général délégué de la Société, pour l'exercice clos au 31 décembre 2020, 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 17 juin 2020 aux termes de sa 14<sup>e</sup> résolution et détaillés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise inclus dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

### QUATORZIÈME RÉOLUTION

*Vote sur les informations relatives à la rémunération 2020 des mandataires sociaux (hors dirigeants mandataires sociaux) mentionnées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires,

après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration,

**approuve**, en application de l'article L. 22-10-34, paragraphe I du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce concernant les mandataires sociaux (hors dirigeants mandataires sociaux), telles qu'elles figurent dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise.

### QUINZIÈME RÉOLUTION

*Approbation de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2021 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. 22-10-8, II du Code de commerce,

**approuve** la politique de rémunération de Monsieur Jean-Paul Siret, président-directeur général, au titre de l'exercice 2021, telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise inclus dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

### SEIZIÈME RÉOLUTION

*Approbation de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2021 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. 22-10-8, II du Code de commerce,

**approuve** la politique de rémunération de Monsieur Willy Siret, directeur général délégué, au titre de l'exercice 2021, telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise inclus dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

### DIX-SEPTIÈME RÉOLUTION

*Approbation de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2021 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. 22-10-8, II du Code de commerce,

**approuve** la politique de rémunération de Monsieur Damien Billard, directeur général délégué, au titre de l'exercice 2021, telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise inclus dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

### DIX-HUITIÈME RÉOLUTION

*Approbation de la politique de rémunération des mandataires sociaux (hors dirigeant mandataires sociaux) au titre de l'exercice 2021*

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. 22-10-8, II du Code de commerce,

**approuve** la politique de rémunération des mandataires sociaux (hors dirigeant mandataires sociaux) au titre de l'exercice 2021, telle que présentée dans le rapport précité.

### DIX-NEUVIÈME 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,

**autorise** le conseil d'administration à acquérir, dans les conditions prévues aux articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce et par le règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement européen et du conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché, un nombre d'actions de la Société représentant jusqu'à dix pour cent (10 %) de son capital au jour de l'utilisation de cette autorisation, dans les conditions 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 pratique de marché admise par l'Autorité des Marchés Financiers en matière de contrat de liquidités sur actions ;
- (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 17 juin 2020 aux termes de sa quinzième résolution.

## Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire

### VINGTIÈME 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 dix-neuvième résolution ci-dessus,

**autorise** le conseil d'administration, conformément à l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, à réduire le capital social par voie d'annulation, en une ou plusieurs fois, de tout ou partie des actions de la Société qu'elle serait amenée à détenir dans le cadre du programme de rachat d'actions objet de la dix-neuvième 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'affecterait 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 17 juin 2020 aux termes de sa seizième résolution.

### VINGT ET UNIÈME 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 à L. 225-129-6, L. 225-132, L. 225-133, L. 225-134, L. 228-91, L. 228-92 et L. 228-93, et de l'article L. 22-10-49 du Code de commerce,



**délègue** au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions 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 trente-deuxième 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 trente-deuxième 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 17 juin 2020 aux termes de sa dix-septième résolution et est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée.

## VINGT-DEUXIÈME RÉSOLUTION

*Délégation de compétence à consentir au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital immédiatement ou à terme par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par une offre au public (en dehors des offres visées au paragraphe 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier), dans la limite d'un montant nominal global de 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, et de l'article L. 22-10-49 du Code de commerce,

**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 au paragraphe 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier,

**décide** de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires sur les actions ordinaires ou valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation, en laissant toutefois au conseil d'administration la faculté d'instituer au profit des actionnaires, sur tout ou partie des émissions, un droit de priorité pour les souscrire pendant le délai et selon les termes qu'il fixera

conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-51 du Code de commerce, cette priorité ne donnant pas lieu à la création de droits négociables, mais pouvant être exercée tant à titre irréductible que réductible,

**prend acte**, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières le cas échéant émises en vertu de la présente délégation, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit,

**décide** de fixer à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en une autre devise) le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente résolution, étant précisé que :

- ◆ le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond global prévu à la trente-deuxième 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 trente-deuxième 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. 22-10-52 et R. 22-10-32 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 17 juin 2020 aux termes de sa dix-huitième 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 montant de chacune des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription qui seraient décidées en vertu des délégations de compétence objet des vingt et unième, vingt-deuxième, vingt-septième et vingt-huitième 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 vingt et unième, vingt-deuxième, vingt-septième et vingt-huitième 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 trente-deuxième 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 17 juin 2020 aux termes de sa dix-neuvième résolution et est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée.

## VINGT-QUATRIÈME 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. 22-10-49, L. 22-10-54, L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 228-91 et L. 228-92 du Code de commerce,

**délègue** au conseil d'administration, 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 comportant une composante d'échange initiée par la Société en France ou à l'étranger, selon les règles locales, sur des titres d'une autre société admis aux négociations sur l'un des marchés visés à l'article L. 22-10-54 susvisé,

**décide** que les valeurs mobilières ainsi émises pourront consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires,

**prend acte**, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières le cas échéant ainsi émises, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit,

**précise**, en tant que de besoin, que l'émission d'actions de préférence est expressément exclue de la présente délégation,

**décide** que le montant nominal total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros, montant auquel s'ajoutera le cas échéant, le montant des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales ou réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital,

**décide** en outre que le montant nominal de toute augmentation de capital social susceptible d'être ainsi réalisée s'imputera sur le plafond global prévu à la trente-deuxième 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 trente-deuxième 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 17 juin 2020 aux termes de sa vingtième résolution.

## VINGT-CINQUIÈME 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.

conformément aux dispositions de l'article L. 225-147 et de l'article L. 22-10-53 du Code de commerce,

**délègue** au conseil d'administration, 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. 22-10-54 du Code de commerce ne sont pas applicables,

**décide** que les valeurs mobilières ainsi émises pourront consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires,

**prend acte**, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières ainsi le cas échéant émises, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit,

**décide** que le montant nominal global des actions qui pourront être émises immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 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 trente-deuxième 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 17 juin 2020 aux termes de sa vingt et unième résolution.

## VINGT-SIXIÈME 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 trente-deuxième 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 17 juin 2020 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-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 donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par une offre visée au paragraphe 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires et constatant que le capital est intégralement libéré, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes,

conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, et, notamment, de ses articles L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-135-1, L. 225-136, L. 228-91, L. 228-92 et L. 228-93, et L. 22-10-49 du Code de commerce,

**délègue** au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, sa compétence à l'effet de décider, par la voie d'une offre visée au paragraphe 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société ou de 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** de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires sur les actions ordinaires ou valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation,

**prend acte**, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs



mobilières le cas échéant ainsi émises, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit.

**décide** que le montant nominal total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation, ne pourra pas être supérieur à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros ou sa contre-valeur en monnaie étrangère, ni, en tout état de cause, excéder les limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission (à titre indicatif, au jour de la présente assemblée générale, l'émission de titres de capital réalisée par une offre au paragraphe 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier est limitée à 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 trente-deuxième 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 trente-deuxième 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. 22-10-52 et R. 22-10-32 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 17 juin 2021 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-HUITIÈME RÉSOLUTION

*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 : toutes personnes physiques ou morales (en ce compris toutes sociétés), trusts et fonds d'investissement, ou autres véhicules de placement, quelle que soit leur forme, de droit français ou étranger, actionnaires ou non de la Société, investissant à titre habituel, ou ayant investi au moins un million d'euros au cours des 36 derniers mois, dans le secteur de la santé et/ou médico-social, ainsi que toutes caisses de retraite et compagnies d'assurance*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes,

conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, et, notamment, de ses articles L. 225-129-2, L. 225-135, L-225-138 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce, et de l'article L. 22-10-49 du Code de commerce,

**délègue** au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions 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 la trente-deuxième 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 trente-deuxième résolution ci-après ;
- ◆ ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance visés aux articles L. 228-40, L. 228-36-A et L. 228-92 alinéa 3 du Code de commerce dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration dans les conditions prévues par l'article L. 228-40 du Code de commerce, ou dans les autres cas, dans les conditions que déterminerait la Société conformément aux dispositions de l'article L. 228-36-A du Code de commerce,

**décide** de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires sur les actions et valeurs mobilières qui seront ainsi émises et de réserver la souscription des actions et valeurs mobilières faisant l'objet de la présente résolution à la catégorie de personnes suivante : toutes personnes physiques ou morales (en ce compris toutes sociétés), trusts et fonds d'investissement, ou autres véhicules de placement, quelle que soit leur forme, de droit français ou étranger, actionnaires ou non de la Société, investissant à titre habituel, ou ayant investi au moins un million d'euros au cours des 36 derniers mois, dans le secteur de la santé et/ou médico-social, ainsi que toutes caisses de retraite et compagnies d'assurance,

**précise** en tant que de besoin qu'en application de l'article L. 225-132 du Code de commerce, la décision d'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital emporte également renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels les valeurs mobilières émises donnent droit,

**décide** que le prix d'émission des actions émises dans le cadre de la présente délégation sera fixé par le conseil d'administration en prenant en compte les opportunités de marché et sera au moins égal à quatre-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 égal 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 17 juin 2020 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-NEUVIÈME RÉOLUTION

*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 17 juin 2020 aux termes de sa vingt-cinquième résolution.

### TRENTIÈME 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 détendrait, 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-neuvième 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 17 juin 2020 aux termes de sa vingt-sixième résolution.

### TRENTE ET UNIÈME 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, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes,

en application des dispositions de l'article L. 225-129-6 du Code de commerce et des articles L. 3332-18 à L. 3332-24 du Code du travail,

**délègue** au conseil d'administration 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 trente-deuxième 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 17 juin 2020 aux termes de sa vingt-septième résolution.

### TRENTE-DEUXIÈME 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 vingt-trois à vingt-sixième, vingt-neuvième et trentième résolutions ci-dessus est fixé à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros ou sa contre-valeur en monnaie étrangère, étant précisé que s'ajoutera à ce plafond, le cas échéant, le montant nominal des actions ou valeurs mobilières à émettre en supplément, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital ;
- ◆ le montant nominal maximum global des titres de créance pouvant être émis en vertu des délégations conférées aux termes des résolutions susvisées est fixé à cinquante millions (50 000 000) d'euros ou sa contre-valeur en monnaie étrangère.

### TRENTE-TROISIÈME RÉOLUTION

*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 23 JUIN 2021

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 2020 ;
- ◆ Approbation des charges non déductibles ;
- ◆ Examen et approbation des comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2020 ;
- ◆ Quitus aux administrateurs ;
- ◆ Affectation des résultats de l'exercice clos au 31 décembre 2020 ;
- ◆ Approbation des conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ;
- ◆ Renouvellement de mandats d'administrateurs ;
- ◆ Non-renouvellement du mandat d'un administrateur ;
- ◆ Renouvellement du mandat d'un censeur ;
- ◆ Fixation de la rémunération globale allouée au conseil d'administration ;
- ◆ Approbation des éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels attribués ou restant à attribuer au titre de l'exercice 2020 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 2020 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 2020 à Monsieur Damien Billard, directeur général délégué ;
- ◆ Vote sur les informations relatives à la rémunération 2020 des mandataires sociaux (hors dirigeants mandataires sociaux) mentionnées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce ;
- ◆ Approbation de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2021 de Monsieur Jean-Paul Siret, président-directeur général ;
- ◆ Approbation de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2021 de Monsieur Willy Siret, directeur général délégué ;
- ◆ Approbation de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2021 de Monsieur Damien Billard, directeur général délégué ;
- ◆ Approbation de la politique de rémunération des mandataires sociaux (hors dirigeant mandataires sociaux) au titre de l'exercice 2021
- ◆ 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 (en dehors des offres visées au paragraphe 1<sup>o</sup> de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier), 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 des vingt et unième, vingt-deuxième, vingt-septième et vingt-huitième 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 au paragraphe 1<sup>o</sup> de 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 : toutes personnes physiques ou morales (en ce compris toutes sociétés), trusts et fonds d'investissement, ou autres véhicules de placement, quelle que soit leur forme, de droit français ou étranger, actionnaires ou non de la Société, investissant à titre habituel, ou ayant investi au moins un million d'euros au cours des 36 derniers mois, dans le secteur de la santé et/ou médico-social, ainsi que toutes caisses de retraite et compagnies d'assurance ;
- ◆ 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 ;
- ◆ 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 2020.

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<sup>er</sup> avril 2006, et renouvelé depuis par diverses assemblées générales mixtes, et notamment la dernière du 17 juin 2020 et venant à échéance le 17 décembre 2021.

#### 1.1. Autorisation à donner au conseil d'administration de procéder au rachat d'actions de la Société (19<sup>e</sup> 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 17 juin 2020, 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 2020.

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 17 juin 2020, expire le 17 décembre 2021. En conséquence, le conseil d'administration propose la reconduction de cette autorisation pour une durée de dix-huit mois par l'adoption de la dix-huitième résolution proposée à votre vote, dans les conditions suivantes :

- ◆ autorisation donnée au conseil d'administration, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce et par le règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement européen et du conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché, 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 pratique de marché admise par l'Autorité des Marchés Financiers en matière de contrat de liquidités sur actions ; (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 17 juin 2020 aux termes de sa quinzième résolution.

## 1.2. Réduction de capital par annulation des actions rachetées (20<sup>e</sup> 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, conformément à l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, par voie d'annulation, en une ou plusieurs fois, de tout ou partie des actions de la Société qu'elle serait amenée à détenir dans le cadre du programme de rachat d'actions visé au paragraphe ci-dessus, dans la limite de dix pour cent (10 %) du capital de la Société par période de vingt-quatre (24) mois, étant précisé que cette limite s'applique à un montant du capital

social qui serait, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations qui l'affecteraient postérieurement à la date de la présente assemblée.

Si vous agréez ce projet, nous vous demandons également de bien vouloir donner tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, 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 17 juin 2020 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 (21<sup>e</sup> 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 trente-deuxième 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 trente-deuxième 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 17 juin 2020 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 (en dehors des offres visées au paragraphe 1<sup>o</sup> de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier), dans la limite d'un montant nominal global de 5 500 000 euros (22<sup>e</sup> 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 au paragraphe 1<sup>o</sup> de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier.

Le montant nominal maximum des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, est fixé à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros.

Nous vous précisons que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation s'imputerait sur le montant du plafond global prévu à la trente-deuxième 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 trente-deuxième

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. 22-10-51 du Code de commerce, cette priorité ne donnant pas lieu à la création de droits négociables, mais pouvant être exercée tant à titre irréductible que réductible.

Il est précisé, en tant que de besoin, que la présente délégation emporterait de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières le cas échéant émises en vertu de la présente délégation, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières 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. 22-10-52 et R. 22-10-32 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 17 juin 2020 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 (23<sup>e</sup> 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 vingt et unième, vingt-deuxième, vingt-septième et vingt-huitième 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 trente-deuxième 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 17 juin 2020 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 (24<sup>e</sup> 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 comportant une composante d'échange initiée par la Société en France ou à l'étranger, selon les règles locales, sur des titres d'une autre société admis aux négociations sur l'un des marchés visés à l'article L. 22-10-54 du Code de commerce.

Les valeurs mobilières ainsi émises pourraient consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires.

La présente délégation emporterait de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières 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 trente-deuxième 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 trente-deuxième 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 17 juin 2020 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 (25<sup>e</sup> 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. 22-10-54 du Code de commerce ne sont pas applicables.

Les valeurs mobilières ainsi émises pourraient consister en des titres de créance, être associées à l'émission de tels titres ou en permettre l'émission comme titres intermédiaires.

La présente délégation emporterait de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières 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 trente-deuxième 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 17 juin 2020 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 (26<sup>e</sup> 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 trente-deuxième 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 17 juin 2020 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 au paragraphe 1<sup>o</sup> de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (27<sup>e</sup> résolution)

Conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, et, notamment, de ses articles L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-135-1, L. 225-136, L. 228-91, L. 228-92 et L. 228-93, et L. 22-10-49, 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 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 trente-deuxième 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 trente-deuxième 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. 22-10-52 et R. 22-10-32 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 17 juin 2020 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 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 : toutes personnes physiques ou morales (en ce compris toutes sociétés), trusts et fonds d'investissement, ou autres véhicules de placement, quelle que soit leur forme, de droit français ou étranger, actionnaires ou non de la Société, investissant à titre habituel, ou ayant investi au moins un million d'euros au cours des 36 derniers mois, dans le secteur de la santé et/ou médico-social, ainsi que toutes caisses de retraite et compagnies d'assurance (28<sup>e</sup> résolution)

Conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce et, notamment, de ses articles L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-138 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce, et de l'article L. 22-10-49 du Code de commerce nous vous proposons de déléguer au conseil d'administration avec faculté de subdélégation dans les conditions 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 trente-deuxième 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 trente-deuxième 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 : toutes personnes physiques ou morales (en ce compris toutes sociétés), trusts et fonds d'investissement, ou autres véhicules de placement, quelle que soit leur forme, de droit français ou étranger, actionnaires ou non de la Société, investissant à titre habituel, ou ayant investi au moins un million d'euros au cours des 36 derniers mois, dans le secteur de la santé et/ou médico-social, ainsi que toutes caisses de retraite et compagnies d'assurance.

En application de l'article L. 225-132 du Code de commerce, la décision d'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital emporterait également renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels les valeurs mobilières émises donnent droit.

Nous vous proposons par ailleurs de décider que le prix d'émission des actions émises dans le cadre de la présente délégation, serait fixé par le conseil d'administration en prenant en compte les opportunités de marché et serait au moins égal à quatre-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 17 juin 2020 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 (29<sup>e</sup> 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 17 juin 2020 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 (30<sup>e</sup> 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, bénéfices ou primes qui, le cas échéant, servirait à l'augmentation de capital par voie d'émission d'actions nouvelles à l'issue de la Période d'Acquisition, étant précisé que tous pouvoirs seraient délégués au conseil d'administration à l'effet de décider une ou plusieurs augmentations de capital social par voie d'incorporation successive ou simultanée de réserves, bénéfices ou primes.

Nous vous proposons de conférer tous pouvoirs au conseil d'administration à l'effet de :

- ◆ constater l'existence de réserves suffisantes et procéder lors de chaque attribution au virement à un compte de réserve indisponible des sommes nécessaires à la libération des actions nouvelles à attribuer ;
- ◆ déterminer l'identité des bénéficiaires des attributions ainsi que le nombre d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement à chacun d'eux ;
- ◆ fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution de ces actions,

le cas échéant :

- ◆ décider, le moment venu, la ou les augmentations de capital corrélative(s) à l'émission des éventuelles actions nouvelles attribuées gratuitement ;
- ◆ procéder aux acquisitions d'actions le cas échéant nécessaires à la remise des éventuelles actions existantes attribuées gratuitement ;
- ◆ prendre toutes mesures utiles pour assurer le respect de l'obligation de conservation exigée des bénéficiaires ;
- ◆ et, généralement, faire dans le cadre de la législation en vigueur, tout ce que la mise en œuvre de la présente autorisation rendra nécessaire.

En conséquence, nous vous proposons de donner tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions 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 17 juin 2020 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 (31<sup>e</sup> 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 trente-deuxième 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 17 juin 2020 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 (32<sup>e</sup> résolution)

Enfin, nous vous proposons, s'agissant des délégations proposées ci-dessus, de fixer le montant global des délégations consenties au conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social, de la façon suivante :

- ◆ le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations conférées aux termes des vingt-trois à vingt-sixième, vingt-

neuvième et trentième résolutions soumises à votre assemblée serait fixé à cinq millions cinq cent mille (5 500 000) euros ou sa contre-valeur en monnaie étrangère, étant précisé que s'ajouterait à ce plafond, le cas échéant, le montant nominal des actions ou valeurs mobilières à émettre en supplément, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières 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.

## 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 OPÉRATIONS RÉALISÉES EN VERTU DES ARTICLES L. 225-197-1 À L. 225-197-3 DU CODE DE COMMERCE

### Attribution gratuite d'actions au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2020

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 2020 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 31/12/2020 selon la méthode retenue pour les comptes consolidés
Jean-Paul Siret/président-directeur général	2 500	105 K€
Willy Siret/directeur général délégué aux opérations	2 500	105 K€
Damien Billard/directeur général délégué aux finances	2 500	105 K€
<b>TOTAL</b>	<b>7 500</b>	<b>314 K€</b>

#### Le conseil d'administration





# Informations complémentaires

# 8

<b>8.1. Personnes responsables du document d'enregistrement universel</b>	<b>338</b>	<b>8.4. Documents accessibles au public</b>	<b>341</b>
8.1.1. Nom et fonction du responsable	338	<b>8.5. Incorporation par référence</b>	<b>341</b>
8.1.2. Attestation de la personne responsable	338	<b>Tables de concordance</b>	<b>342</b>
8.1.3. Nom et fonction du responsable de l'information financière	338	Table de concordance du document d'enregistrement universel 2020	342
<b>8.2. Responsables du contrôle des comptes</b>	<b>339</b>	Table de concordance du rapport financier annuel (RFA)	344
8.2.1. Commissaires aux comptes titulaires	339	Table de concordance du rapport de gestion	345
8.2.2. Commissaires aux comptes suppléants	339	<b>Glossaire</b>	<b>346</b>
<b>8.3. Honoraires des Commissaires aux comptes</b>	<b>340</b>		

---

## 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, 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 figurant dans la table de concordance en page 345 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 et qu'il décrit les 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, 145 avenue Thiers, 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, 6, place de la Pyramide, 92800 Puteaux, 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)		%	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
<b>I.Audit</b>								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
• Émetteur	107	81	45 %	33 %	139	113	21 %	21 %
• Filiales intégrées globalement	131	165	55 %	67 %	508	419	79 %	79 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes								
• Émetteur								
• Filiales intégrées globalement								
<b>Sous-total</b>	<b>238</b>	<b>246</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>647</b>	<b>532</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
<b>2. Autres Prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>								
• Juridique, fiscal et social								
• Autres								
<b>Sous-total</b>								
<b>TOTAL</b>	<b>238</b>	<b>246</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>647</b>	<b>532</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

## 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 (<https://www.lna-sante.com/qui-sommes-nous/finance/informations-financieres>). Les communiqués sont également accessibles sur le site internet de la Société.

Les documents juridiques et financiers relatifs à la Société et devant être mis à la disposition des actionnaires conformément à la réglementation en vigueur peuvent être consultés au siège social de la Société.

## 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 2019 et le rapport des Commissaires aux comptes y afférent

tels que présentés aux paragraphes 5.1 du document de référence enregistré le 30 avril 2020 sous le n° D.20-0415 ;

- ◆ 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.

## TABLES DE CONCORDANCE

### Table de concordance du document d'enregistrement universel 2020

Éléments requis par les Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission du 14 mars 2019

	<b>Chapitre</b>
<b>1</b>	<b>Personnes responsables</b>
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
<b>2</b>	<b>Contrôleurs légaux des comptes</b>
2.1	Identité des contrôleurs légaux 8.2.1
2.2	Changement éventuel N/A
<b>3</b>	<b>Facteurs de risque 2.2</b>
<b>4</b>	<b>Informations concernant l'émetteur</b>
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
<b>5</b>	<b>Aperçu des activités</b>
5.1	Principales activités 1.4
5.2	Principaux marchés 1.4
5.3	Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur N/A
5.4	Stratégie et objectifs 1.5
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 1.4
5.7	Investissements 4.2.1.8 / 5.1 Notes 13 et 14
5.7.1	Investissements importants réalisés 4.2.1.8 / 5.1 Notes 13 et 14
5.7.2	Investissements importants en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont déjà été pris 4.2.1.8 / 5.1 Notes 13 et 14
5.7.3	Coentreprises et participations significatives 5.1 Note 35 / 5.3
5.7.4	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation par l'émetteur de ses immobilisations corporelles N/A
<b>6</b>	<b>Structure organisationnelle</b>
6.1	Description sommaire du groupe, organigramme 6.8
6.2	Liste des filiales importantes 5.1 Note 35 / 5.3
<b>7</b>	<b>Examen de la situation financière et du résultat</b>
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
<b>8</b>	<b>Trésorerie et capitaux</b>
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 25



	<b>Chapitre</b>	
8.4	Restrictions à l'utilisation de capitaux	4.2.1.9
8.5	Sources de financement attendues	N/A
<b>9</b>	<b>Environnement réglementaire</b>	
9.1	Description de l'environnement réglementaire dans lequel l'émetteur opère et qui peut influencer de manière significative sur ses activités	1.4 / 4.1.2
<b>10</b>	<b>Informations sur les tendances</b>	
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
<b>11</b>	<b>Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	
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
<b>12</b>	<b>Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale</b>	
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
<b>13</b>	<b>Rémunération et avantages</b>	
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
<b>14</b>	<b>Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>	
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
<b>15</b>	<b>Salariés</b>	
15.1	Nombre de salariés	4.1.3
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
<b>16</b>	<b>Principaux actionnaires</b>	
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
<b>17</b>	<b>Transactions avec les parties liées</b>	Note 31.2 / 5.3 / 6.7
<b>18</b>	<b>Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>	
18.1	Informations financières historiques	8.5
18.1.1	Informations financières audités 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
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

	<b>Chapitre</b>	
18.3.2	Autres informations auditées	N/A
18.3.3	Sources et raisons pour lesquelles des informations n'ont pas été auditées	N/A
18.4	Informations financières pro forma	N/A
18.5	Politique en matière de dividendes	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 30.2
18.7	Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	4.3
<b>19</b>	<b>Informations supplémentaires</b>	
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
<b>20</b>	<b>Contrats importants (autres que les contrats conclus dans le cadre normal des activités)</b>	<b>N/A</b>
<b>21</b>	<b>Documents disponibles</b>	<b>8.4</b>

## 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).

	<b>Chapitre</b>
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.

	<b>Chapitre</b>
<b>Activité</b>	
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	4.2.2.7
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 32
Exposition du Groupe aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	5.1 Note 32
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
<b>Déclaration de performance extra-financière (DPEF)</b>	<b>3</b>
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
<b>Gouvernement d'entreprise</b>	
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 2020 sur les titres par les dirigeants et les mandataires sociaux	4.5.6
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
<b>Capital et actionariat</b>	
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
<b>Divers</b>	
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	4.5.8
Liste des succursales existantes	4.5.3
Conventions entre dirigeants et actionnaires de la Société et les Filiales	2.1.7

## GLOSSAIRE

**APA** : Allocation Personnalisée d'Autonomie.

**APL** : Allocation Personnelle au Logement.

**ARS** : Agence Régionale de Santé.

**AViQ** : Agence pour une Vie de Qualité.

**BFR** : Besoin en Fonds de Roulement.

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

**CAQES** : Contrat d'Amélioration de la Qualité et de l'Effizienz des Soins.

**CAT** : Compte à terme.

**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.

**CVAE** : Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises.

**DASRI** : Déchet des Activités de Soins à Risques Infectieux.

**DCF** : *Discounted Cash Flows*, méthode d'évaluation par actualisation des flux futurs.

**Dettes financières nettes** : correspond à la dette financière brute, hors obligations locatives introduites par la norme IFRS 16, diminuée de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

**Dettes financières nettes 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, 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.

**ERP** : Enterprise Resource Planning : Progiciels de Gestion Intégrés.

**Établissements en régime de croisière** : lits conformes au modèle d'exploitation de LNA Santé (qualité de la prise en charge, taille cible d'établissement, état neuf de l'immobilier, management formé et impliqué, organisation efficiente).

**Établissements en restructuration ou en phase d'ouverture** : établissements repris ou ouverts depuis environ un an, en cours de rénovation et/ou d'agrandissement afin de les basculer aux standards du Groupe (régime de croisière).

**ETP** : Équivalent Temps Plein.

**FCF ou free cash flow** correspond à l'EBITDA diminué des Capex, frais financiers et impôt société, hors impacts IFRS 16.

**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, il correspond au niveau de perte d'autonomie d'une personne âgée.

**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** : Hôpital de Jour.

**IDE** : Infirmier(e) Diplômé(e) d'État.

**IFAQ** : Incitation Financière à l'Amélioration de la Qualité.

**IGAS** : Inspection Générale des Affaires Sociales.

**IGF** : Inspection Générale des Finances.

**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.

**Lever d'Exploitation** : représente le ratio de la dette financière nette d'Exploitation sur l'EBITDA Exploitation.

**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.

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

**OCI** : Other Comprehensive Income : autres éléments du résultat global.

**OQN** : Objectifs Quantifiés Nationaux.

**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.

**PMP** : Pathos Moyen Pondéré. Indicateur global de charges en soins pour la prise en charge des polyopathologies dans une population donnée.

**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.

**ROP** : Résultat Opérationnel.

**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.

**SNC** : Société en Nom Collectif.

**SPDT** : Soins Psychiatriques sans consentement à la Demande d'un Tiers.

**SRAP** : Service Relations Autorités Publiques.

**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.

**UGT** : Unité Génératrice de Trésorerie.

**UHR** : Unité d'Hébergement Renforcée. Lieu de vie et de soins pour les personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ou maladies apparentées et présentant des troubles sévères de comportement.

**USLD** : Unité de Soins de Longue Durée, structure d'hébergement et de soins dédiées aux personnes âgées de plus de 60 ans, adossée à un établissement hospitalier. Les moyens médicaux qui y sont mis en œuvre sont plus importants que dans les EHPAD.

**VGC** : *Vlaamse Gemeenschapscommissie* : Commission communautaire flamande de Bruxelles.

**VMP** : Valeur Mobilière de Placement.











7, boulevard Auguste Priou  
CS 52420  
44124 Vertou Cedex - France  
Tél. +33 (0)2 40 160 161  
[contact@lna-sante.com](mailto:contact@lna-sante.com)  
[www.lna-sante.com](http://www.lna-sante.com)

Rejoindre la communauté LNA Santé :    
Et abonnez-vous à notre chaîne Youtube !