



5 février 2026 à 18h

COMMUNIQUÉ DE PRESSE

CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL 2025

Une performance robuste, une trajectoire confirmée

LNA Santé clôture l'exercice 2025 sur une performance solide, dans un environnement exigeant, avec des indicateurs clés en progression et des objectifs respectés. Le chiffre d'affaires Exploitation poursuit sa croissance organique et dépasse la guidance révisée en cours d'année, illustrant la résilience du modèle LNA Santé. Comme prévu, cette performance s'appuie sur la dynamique du secteur Sanitaire et le maintien d'un haut niveau d'activité en Médico-Social. LNA Santé confirme ainsi la pertinence de son positionnement d'acteur de santé global, combinant croissance maîtrisée, transformation de l'offre et solidité financière.



Croissance de 7,6% du chiffre d'affaires Exploitation en organique corrigée¹

Le chiffre d'affaires Exploitation s'établit à 878,5 M€, en croissance organique corrigée de 7,6¹ %, au-delà de la guidance révisée (+7%).



Redémarrage confirmé de l'activité Immobilier avec des cessions d'environ 50 M€

Volume total de cessions immobilières de 47,8 M€ (x 3,8 par rapport à 2024) constitué du chiffre d'affaires immobilier de 34,2 M€, en hausse de 170% et des cessions en crédit-bail pour 13,6 M€.



Perspectives 2026 : croissance organique de 5%

Objectif annuel de CA Exploitation de 925 M€ hors acquisitions, soit une **croissance organique attendue de +5%** sur l'année.

Confirmation des ambitions du projet Grandir Ensemble (2027 : 1 Md€ de CA, 12 000 lits).

¹ la croissance, ou sa composante organique, présentée corrigée (x%) neutralise l'impact sur le secteur Médico-Social France du reclassement des financements de mesures sociales (Ségur 1 & 2)



Le point de vue de

Damien Billard
Directeur Général
délégué aux finances

Dans un environnement toujours plus exigeant pour les acteurs de santé, LNA Santé démontre en 2025 la robustesse de son modèle et la capacité de ses équipes à délivrer une performance solide. La croissance de notre activité, supérieure à nos anticipations, reflète l'engagement de nos professionnels dans tous les métiers et la pertinence de notre positionnement d'acteur de santé global.

La dynamique du secteur sanitaire, en particulier le développement de l'hospitalisation à domicile et des soins ambulatoires, illustre notre capacité à accompagner avec efficacité l'évolution des parcours de santé. Dans le même temps, notre activité médico-sociale fait preuve d'une résilience notable, avec des taux d'occupation en léger repli mais parmi les meilleurs du secteur.

Malgré les tensions persistantes sur les coûts et un environnement tarifaire très contraint, nous avons su préserver une performance opérationnelle solide, grâce à une offre de service diversifiée, une qualité d'exécution et de gestion ainsi que des choix d'investissement ciblés. Nous abordons 2026 à la fois avec humilité, vigilance et confiance, déterminés à poursuivre l'avancée du projet Grandir Ensemble 3 et à apporter durablement de la valeur, au service des patients, des résidents et des territoires.



CONTACTS PRIVILEGIÉS

Thomas Perrin

Directeur des relations investisseurs
+33 (0)2 72 74 12 29
ri@lna-sante.com

Damien Billard

DG Délégué aux Finances
+33 (0)2 40 16 17 92
contact@lna-sante.com

Relations presse économique et investisseurs Aelium

J. Gacoin / V. Boivin
+33 (0)1 75 77 54 65
lnasante@aelium.fr

Ligne dédiée aux actionnaires

(mardi et jeudi de 14h à 16h)
0 811 04 59 21

À PROPOS

LNA Santé est une entreprise familiale nantaise créée en 1990. Notre métier est de soigner et prendre soin de personnes en situation de fragilité ou de perte d'autonomie. Acteur de santé global qui rassemble 9 000 professionnels au sein de 87 établissements (cliniques de chirurgie, de réadaptation, de santé mentale, hôpitaux à domicile, maisons de retraite médicalisées, centres de santé et crèches). Entreprise à mission, nous avons à cœur de porter collectivement des actions concrètes qui répondent aux enjeux de santé, sociaux et environnementaux.

*Pour plus d'informations,
merci de consulter le site Internet :*
www.lna-sante.com

*L'action LNA est cotée sur le compartiment B d'Eurolist by Euronext Paris.
Code ISIN : FR0004170017*

I. Evolution soutenue du Chiffre d'affaires

En millions d'euros	T4 2024	T4 2025	Var. (corrigée*)	A 2024	A 2025	Var. (corrigée*)
CA Exploitation	211,8	230,0	8,6% (6,5%*)	793,9	878,5	10,6% (8,4%*)
<i>Croissance organique</i>			8,5% (6,4%*)			9,9% (7,6%*)
Secteur Médico-Social France **	75,9	83,3	9,7% (3,8%*)	300,8	328,4	9,2% (3,2%*)
% du CA Exploitation	36%	36%		38%	37%	
Secteur Sanitaire France **	124,2	134,6	+ 8,4%	447,5	501,3	+ 12,0%
% du CA Exploitation	59%	59%		56%	57%	
Secteur International Métier **	10,0	10,4	+ 4,1%	38,9	41,9	+ 7,7%
% du CA Exploitation	5%	5%		5%	5%	
Autres secteurs Exploitation	1,7	1,7	N/S	6,8	6,9	N/S
CA Immobilier	6,2	11,9	+ 91,3%	12,7	34,2	+ 170,0%
Total	218,0	241,9	+ 11,0%	806,6	912,7	+ 13,1%

Données non auditées par les commissaires aux comptes

* la croissance, ou sa composante organique, présentée corrigée (x%*) neutralise l'impact sur le secteur Médico-Social France du reclassement des financements de mesures sociales (Ségur 1 & 2)

** cf. glossaire pour le périmètre des secteurs

En 2025, le chiffre d'affaires Exploitation s'établit à 878,5 M€ en croissance de 10,6% en publié et de 8,4% après la neutralisation de l'impact du reclassement des financements des mesures sociales Ségur 1 & 2, qui concernent en 2025 les seules maisons de retraites médicalisées en France.

La croissance se décompose en 7,6%* de composante organique corrigée et 0,8% de composante croissance externe.

Pour le seul 4^{ème} trimestre 2025, le chiffre d'affaires Exploitation de LNA Santé s'établit à 230,0 M€, en progression de 8,6% par rapport à la même période de 2024. Après la neutralisation susmentionnée et l'effet périmètre sur le trimestre, la croissance organique corrigée s'établit à 6,4%*.

A. Le chiffre d'affaires des EHPAD (Médico-Social France) progresse et atteint 328,4 M€

Le chiffre d'affaires des EHPAD France affiche une croissance modérée en valeur, tirée principalement par les revalorisations tarifaires autorisées et par la dynamique commerciale de la gamme Confort. Le taux d'occupation moyen demeure élevé, au-delà de 93%, positionnant LNA Santé parmi les meilleurs acteurs du secteur.

Cette croissance de 9,2%, de nature purement organique, et corrigée à 3,2%* après retraitement des financements des mesures sociales Ségur 1 & 2 se décompose de la façon suivante dans les deux gammes d'établissements :

- Les EHPAD Elégance, établissements médicalisés sur le segment haut de gamme, enregistrent un chiffre d'affaires de 269,6 M€, soit une croissance organique corrigée de 1,6%*. Celle-ci est limitée principalement par le creux démographique des personnes âgées de plus de 85 ans et temporairement par des retards de commercialisation concentrés sur cinq EHPAD, tous en cours de normalisation ;

- Les EHPAD Confort, établissements médicalisés à prix d'hébergement modéré, accessibles au plus grand nombre, enregistrent un chiffre d'affaires de 58,8 M€ en hausse organique corrigée de 10,8%*, portée notamment par la progression des taux d'occupation en 2025 et la contribution du nouvel EHPAD de Meaux, en phase active de remplissage.

B. Le secteur Sanitaire France clôture une année 2025 en croissance de + 12% avec un chiffre d'affaires de 501,3 M€

En organique, la hausse s'établit à 10,7%. Elle bénéficie de la croissance continue de l'hospitalisation à domicile, illustrée par une hausse de 53% en deux ans du nombre de patients pris en soin quotidiennement. Cette dynamique a permis une progression sensible de la part de l'HAD dans le chiffre d'affaires Exploitation, passant de 12% à 16% sur cette même période.

<i>En millions d'euros</i>	A 2024	A 2025 estimé	Var.	Var. organique	QP A 2024	QP A 2025 estimé
Cliniques (SMR/PSY/CHIR)	334,6	363,0	+ 8,5%	+ 8,5%	42%	41%
Hospitalisation à domicile (HAD)	112,9	138,3	+ 22,5%	+ 17,2%	14%	16%
CA Exploitation Sanitaire France	447,5	501,3	+ 12,0%	+ 10,7%	56%	57%

C. Secteur International Métier en hausse de + 7,7%

Le secteur International Métier affiche un niveau d'activité de 41,9 M€ à fin 2025, en hausse exclusivement organique de 7,7% et s'analyse comme suit :

- Le chiffre d'affaires des maisons de repos en Belgique s'établit à 35,2 M€, soit une hausse de 4,3% par rapport à la même période de l'exercice précédent, portée par un taux d'occupation élevé et qui continue de progresser,
- Le chiffre d'affaires des cliniques polonaises s'élève à 6,7 M€, en augmentation de 30,3% grâce en particulier à la dynamique des séjours en hospitalisation complète sur le site de Cracovie.

D. Redémarrage confirmé de l'activité Immobilier en 2025

En ligne avec les projections, le volume total des cessions immobilières s'élève à 47,8 M€ à fin 2025, dont 34,2 M€ de chiffre d'affaires Immobilier et 13,6 M€ de cessions en crédit-bail immobilier. Cela représente une multiplication par 3,8 du montant total des cessions réalisées, et une multiplication par 2,7 du seul chiffre d'affaires Immobilier.

Sur le dernier trimestre 2025, le chiffre d'affaires Immobilier atteint 11,9 M€, en hausse de 91% par rapport à la même période 2024.

II. Progressions sur le Sanitaire et l'International

	Unité	A 2024	A 2025	Var.
Médico-Social France	Tx occupat°	94,1%	93,3%	-0,9 pt
EHPAD Elégance	Tx occupat°	93,7%	93,1%	-0,6 pt
EHPAD Confort	Tx occupat°	95,8%	93,9%	-1,9 pt
Sanitaire France				
SMR/PSY - Hospit. Complète	Tx occupat°	89,4%	90,2%	+0,7 pt
SMR/PSY - Hospit. Jour	Nb patients	1039	1100	+62 pat
HAD	Nb patients	1083	1328	+245 pat
Chirurgie	Nb séjours	2604	2728	+125 sjrs
International Métier				
Belgique - Hospit. Complète	Tx occupat°	93,8%	95,5%	+1,7 pt
Pologne - Hospit. Complète	Tx occupat°	73,9%	81,6%	+7,7 pt
Pologne - Hospit. Jour	Nb patients	32	34	+3 pat
Total résidents/patients (hors chirurgie)		9473	9874	+401 pat

Taux d'occupation : en pourcentage des chambres ouvertes à la commercialisation dans les maisons de retraite médicalisées

Nombre de patients : nombre de patients accueillis en moyenne par jour sur l'ensemble des établissements sanitaires

A. L'activité des établissements Médico-Sociaux se consolide à un niveau élevé

- **En France**, le taux d'occupation sur l'année atteint 93,3%. Malgré un léger repli de -0,9 point par rapport à 2024 en lien avec le creux démographique précité, ce niveau reste l'un des plus élevés du secteur, reflet de l'attractivité et de la qualité de service des établissements LNA Santé.

Pour la **gamme Confort**, le taux d'occupation s'établit à 93,9% sur la période contre 95,8% en 2024, du fait de l'entrée dans le périmètre du nouvel EHPAD de Meaux en cours de remplissage (86 résidents présents sur le T4 2025 comparé au T4 2024 pour une capacité d'accueil de 154 lits). A périmètre constant, le taux d'occupation moyen atteint 96,6%, en augmentation de + 0,3% par rapport à 2024, se rapprochant désormais des niveaux constatés pré-COVID.

Pour la **gamme Elégance**, le taux d'occupation marque un léger retrait de -0,6% à 93,1% contre 93,7% en 2024. L'évolution de l'activité est impactée principalement par le creux démographique ainsi que par des difficultés temporaires dans la commercialisation de 5 EHPAD, qui bénéficient d'un accompagnement renforcé.

- **En Belgique**, le taux d'occupation progresse de +1,7 point pour atteindre 95,5%, soit un plus haut dans l'histoire de la plateforme. Il est à noter que cette performance intègre pour 0,6 point l'impact de la réduction de la capacité d'hébergement de -3 lits sur le secteur de Bruxelles.

B. Dans le prolongement des performances enregistrées au cours des neuf premiers mois, la croissance d'activité s'est poursuivie au 4^{ème} trimestre 2025 pour les cliniques et l'hospitalisation à domicile

L'activité sanitaire de LNA Santé combine une croissance solide des volumes en réponse aux besoins de santé avec un sous-financement continu et inéquitable des séjours par l'Assurance Maladie.

- **SMR & Psychiatrie** : Les cliniques de rééducation et de psychiatrie affichent une activité soutenue en volume, grâce notamment au développement des offres d'**hospitalisation partielle** (hôpital de jour, programmes ambulatoires spécialisés). Le nombre de séjours en hôpital de jour SMR/PSY a ainsi augmenté de +6%, confirmant l'attractivité de cette offre de soin accessible et adaptée. L'hospitalisation complète est également bien orientée avec un taux d'occupation des lits de rééducation supérieur à 90%. Le financement de cette activité reste contraint par un cadre réglementaire défavorable, qui n'incite pas au développement des parcours en filière hospitalière et sous-valorise les prises en soin les plus spécialisées. L'année 2025 a néanmoins permis des avancées pour le réseau des cliniques LNA Santé avec la reconnaissance d'expertise pour deux établissements en Ile-de-France.
- **Hospitalisation à Domicile (HAD)** : à l'instigation des autorités de santé, l'activité a connu une **croissance remarquable** en 2025, prolongeant l'essor constaté en 2024. LNA Santé continue activement d'œuvrer à accroître le recours de l'HAD dans les territoires, en déployant les protocoles de soin dans les mentions spéciales et en élargissant sa couverture territoriale partout où les besoins sont exprimés par les acteurs et plébiscités par les patients. Après **l'acquisition mi-2024 de l'HAD Saint-Sauveur** à Angers (175 patients fin 2025), ce sont **un nouvel établissement et deux nouvelles antennes HAD** qui ont débuté leur activité en 2025. L'HAD Eure-et-Loir de LNA Santé autorisée sur tout le département prend en soin d'ores et déjà 60 patients fin 2025, l'HAD de Caen rattachée à Deauville 30 patients fin 2025 et l'HAD de Rouen ouverte en décembre et rattachée à Caux, 5 patients. Ces 4 extensions de périmètre ont ainsi permis d'accompagner en moyenne 245 patients sur l'année. Ainsi, ce sont près de **1 330 patients** qui ont été pris en soin quotidiennement par les 12 structures d'HAD en 2025, contre environ 1 100 un an plus tôt.
- **Chirurgie** : L'activité chirurgicale a bénéficié en 2025 d'une dynamique favorable. Le nombre de séjours chirurgicaux a augmenté de +5% (2 728 séjours) par rapport à 2024, porté par la montée en puissance de la chirurgie ambulatoire. Cette performance est d'autant plus notable qu'un sinistre est survenu au cours du troisième trimestre au sein de l'Hôpital Privé du Pays d'Auge – site de Cricqueboeuf – affectant temporairement l'activité de l'établissement. L'impact de cet événement est circonscrit sur le second semestre de l'exercice.
- **Pologne** : L'activité des deux cliniques de réadaptation en Pologne a connu une **forte croissance en 2025**. Cette progression s'explique en partie par l'amélioration du taux d'occupation, notamment sur le site de Cracovie, et par l'optimisation du mix des parcours (introduction de nouveaux programmes de rééducation). Un léger

ralentissement est intervenu en fin d'année, les comparatifs sur un an devenant plus exigeants au quatrième trimestre et l'effet de rattrapage s'atténuant.

C. Reprise confirmée de l'Immobilier

L'année 2025 a été marquée par un fort redémarrage de l'activité immobilière, conformément aux prévisions. Celui-ci s'appuie sur la montée en puissance des projets commercialisables par LNA Santé, ainsi que sur la confiance renouvelée des investisseurs dans la qualité et l'attractivité des actifs immobiliers proposés.

Cette dynamique commerciale s'est vérifiée dans tous les segments de ventes immobilières :

- Environ 130 lots ont été cédés en vente à la découpe auprès d'investisseurs privés, soit une augmentation de plus de 250% par rapport à 2024,
- Une vente en bloc (plateaux techniques de la clinique SMR de Meaux) a été réalisée auprès d'un investisseur professionnel pour un montant de près de 3,3 M€,
- Deux ensembles immobiliers d'HAD ont pu être cédés en fin d'exercice sous la forme de crédit-bail immobilier pour 13,6 M€.

III. Bonnes perspectives 2026

LNA Santé aborde l'exercice 2026 avec prudence mais détermination. Face au poids des contraintes (pénurie de professionnels de santé et finances publiques dégradées), l'entreprise peut **s'appuyer sur ses singularités** et les tendances de long terme très favorables au secteur de la santé. Les perspectives d'activité de 2026 se dessineront autour de quelques priorités opérationnelles :

- **Redressement du taux d'occupation en EHPAD**, grâce au plein remplissage de l'EHPAD de Meaux ouvert en 2025 et aux résultats des actions entreprises pour redresser l'occupation des EHPAD Elégance à travers un accompagnement spécifique,
- **Acquisitions et extensions ciblées** : les **plateformes d'HAD** ouvertes en 2025 en Eure-et-Loir, sur les bassins de Deauville-Caen et de Caux-Rouen monteront en puissance en 2026, alimentant mécaniquement la croissance organique. Des extensions d'activité pourraient également être accordées à LNA Santé dans trois départements à l'issue des consultations menées par l'ARS de la région Île-de-France. En cas de décision favorable, le démarrage de ces nouvelles activités interviendrait à compter de septembre 2026. Par ailleurs, LNA Santé bénéficiera au cours du 1^{er} semestre 2026 de **l'entrée dans le périmètre de 5 établissements médico-sociaux** (avec 1 autorisation non exploitée en sus) situés en région PACA et en Rhône-Alpes.

En 2026, LNA Santé anticipe ainsi une **croissance organique aux alentours de +5% du chiffre d'affaires Exploitation**.

- **Contexte tarifaire contraint** : sur le plan réglementaire, 2026 s'annonce comme une nouvelle année de restriction budgétaire. Les indexations tarifaires accordées par l'Assurance Maladie sont attendues **entre 0 et +1%** (contre +2% en 2025), et la revalorisation des prix d'hébergement dans les EHPAD commerciaux est limitée à **+0,86%**

(à comparer à +3,84% en 2024, année de forte inflation). La **tension sur les marges** demeurera conséquemment, incitant LNA Santé à poursuivre ses efforts de productivité et d'innovation organisationnelle.

- **Renforcement des cessions immobilières** : après le redémarrage réussi des ventes en 2025, LNA Santé entend amplifier cette dynamique en 2026 grâce à la commercialisation de nouveaux programmes et au référencement élargi auprès de réseaux de distribution spécialisés. Cette tendance devrait permettre une augmentation du nombre de lots vendus à la découpe estimée à +100 lots supplémentaires par rapport à 2025.

Dans cet environnement exigeant, portée par la **dynamique du projet Grandir Ensemble**, LNA Santé déploiera en 2026 sa feuille de route opérationnelle sur les 6 axes stratégiques grâce à la pleine implication de ses professionnels de santé et la confiance renouvelée de ses partenaires.



PROCHAINE PUBLICATION

- Les résultats annuels 2025 seront publiés le 25 mars 2026 à la clôture du marché.

Avertissement

Le présent communiqué contient des informations de nature prévisionnelle auxquelles sont associés des risques et des incertitudes, en rapport avec la croissance et la rentabilité du Groupe dans le futur. Cela peut conduire à ce que les résultats à venir ultérieurement diffèrent potentiellement de ceux indiqués dans les informations de nature prévisionnelle. Ces risques et incertitudes sont liés à des facteurs que la Société ne peut ni contrôler, ni estimer de façon précise, tels que les conditions de marché futures, les changements réglementaires, ... Les informations de nature prévisionnelle contenues dans ce document constituent des anticipations indicatives sur une échéance à venir et doivent être considérées comme telles. Les résultats réels, tant au plan du chiffre d'affaires que de la rentabilité, peuvent différer de ceux qui sont décrits dans ce communiqué en raison d'un certain nombre de risques ou d'incertitudes décrits au Chapitre 2 du Document d'enregistrement universel 2024 de LNA Santé et disponible sur son site Internet et celui de l'AMF (www.amf-france.org).

Glossaire

Le secteur **Médico-Social France** comprend les EHPAD en France.

Le secteur **Sanitaire France** comprend les établissements de Soins Médicaux et de Réadaptation (SMR), Cliniques Psychiatriques, Chirurgie et les structures d'hospitalisation à domicile (HAD) en France.

Le secteur **International Métier** regroupe les maisons de repos en Belgique (MRPA) et les cliniques de réadaptation en Pologne.

Le **régime de croisière** correspond aux lits conformes au projet 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).

La **croissance organique** du chiffre d'affaires 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

Pour 2025, la **croissance**, ou sa composante **organique, corrigée** (x%*), est ajustée de l'impact sur le métier des EHPAD en France du reclassement des financements de mesures sociales (Sécur 1 & 2) intégrés dans le chiffre d'affaires en 2025 alors qu'ils étaient enregistrés en réduction des charges de personnel en 2024.