

---

# Présentation financière

Mars 2017

---



*Soigner et prendre soin.*

---

# Résultats annuels 2016 et perspectives

---

Mars 2017

---

# Sommaire

---

1. **Le Noble Age Groupe**
2. Une transformation continue, pour un développement ciblé
3. Résultats 2016
4. Perspectives

# LNA, SOIGNER ET PRENDRE SOIN

## Acteur de 1<sup>er</sup> plan

dans la prise en charge  
des personnes fragilisées

**68**

établissements autorisés

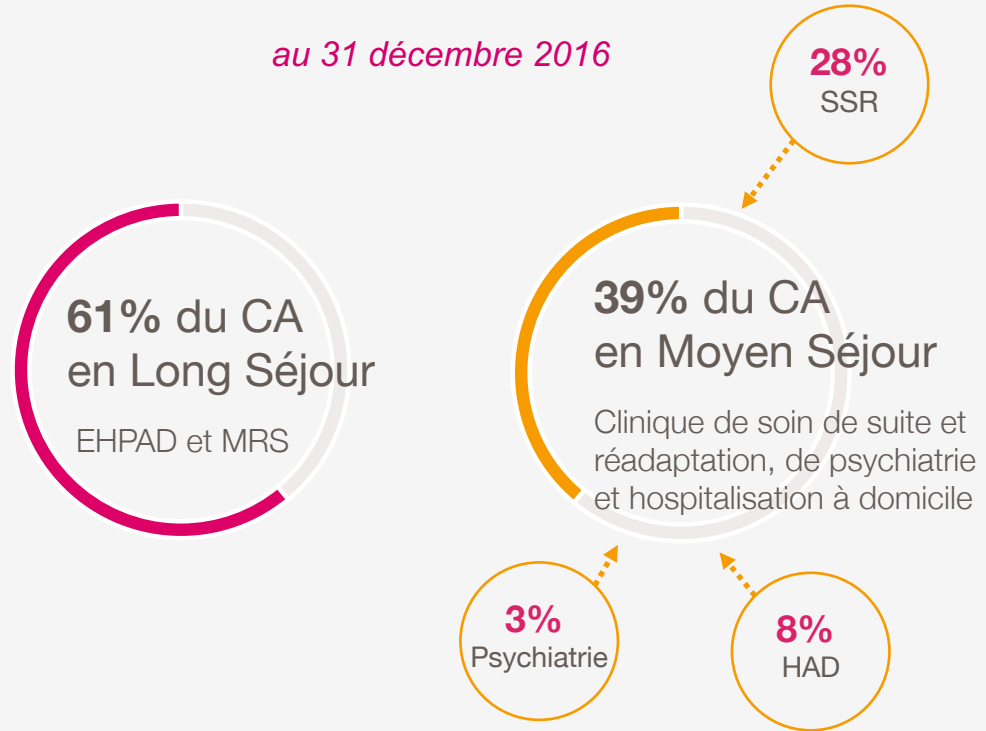
**5 000**

collaborateurs

**7 345**

lits autorisés

au 31 décembre 2016

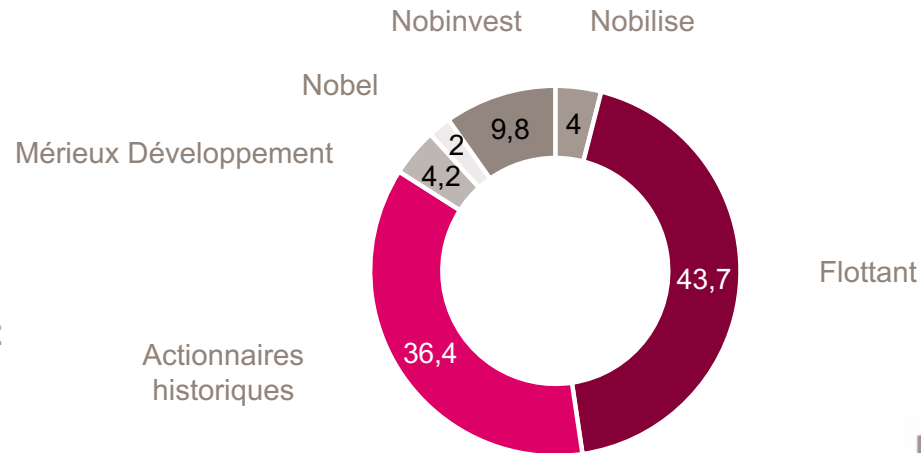


**25 ans**

d'expertise et d'innovation au  
service des résidents et patients

# Une PME-ETI familiale, une vision long terme

- ▶ Des familles associées il y a 25 ans autour d'un entrepreneur porteur d'un projet innovant
- ▶ Des dirigeants actionnaires personnes physiques, opérant au quotidien au sein du Groupe
- ▶ 81 managers/cadres (NOBILISE), au sein du pacte d'actionnaires
- ▶ **Un renforcement du capital avec Mérieux Développement et Nobel**



## Répartition de l'actionnariat au 31/12/2016

En % des droits de vote

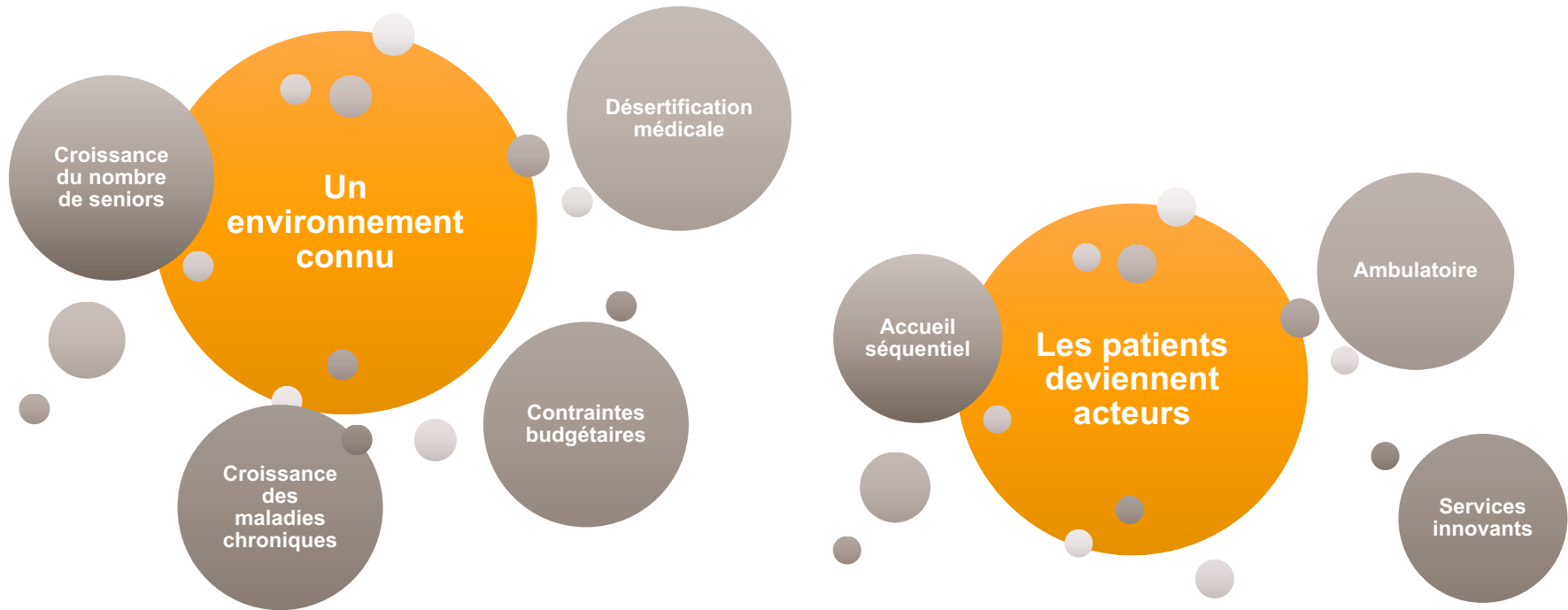
---

# Sommaire

---

1. Le Noble Age Groupe
- 2. Une transformation continue, un développement ciblé**
3. Résultats 2016
4. Perspectives

# Une vision claire, des enjeux majeurs



LNA, une offre en transformation continue

# Une réponse claire au plus près des évolutions sociétales

---



# Des spécialités à haute valeur ajoutée

---

## Cancérologie : des premiers pas convaincants

- ▶ **Reconnaissance « d'établissements associés en cancérologie » : Serris et Ennery**
  - ▶ Maillon intermédiaire entre les soins aigus et le suivi ambulatoire
  - ▶ Prépare le retour à domicile
  - ▶ Exemples : traitements en chimiothérapie, suivi de traitements, suites chirurgicales
- ▶ **Signature d'une convention d'« établissement associé en chimiothérapie » HAD Val de Loire - CHRU de Tours**

**J1  
CHRU**

- ▶ Préparations de traitements anticancéreux injectables pour adultes et enfants
- ▶ Réalisation de la chimiothérapie

**J 2...J+7  
HAD**

- ▶ Suivi de la cure au domicile du patient
- ▶ Personnel salarié LNA formé aux techniques chimiothérapeutiques

# Des spécialités à haute valeur ajoutée

## Maladies chroniques : un savoir-faire éprouvé

- ▶ **L'Institut de Diabétologie et Nutrition du Centre (IDNC) : spécialisation diabète / obésité**
  - ▶ **Equipe pluridisciplinaire** : médecins, infirmières, diététiciennes, psychologues, assistante sociale, éducateurs en activité physique...
  - ▶ **Une expertise centrée autour du soin et de l'éducation thérapeutique**
    - ▶ Soins et ateliers
    - ▶ Prescription et conseils d'une activité physique adaptée
    - ▶ Prescription et conseils diététiques adaptés
    - ▶ Initiation au traitement par insuline
  - ▶ **Une forte propension à innover, à expérimenter** puis à adopter en avance **des innovations numériques**
    - ▶ **Fourchette connectée** pour aider les patients obèses à prolonger le temps de mastication entre 2 bouchées
    - ▶ **Capteur connecté** de mesure de la glycémie à distance, couplé à terme à un numéro d'appel « SOS diabète »
    - ▶ **Oculus** système de **vidéo 3D** de simulation d'une hypoglycémie
    - ▶ **Application Observia** pour le diagnostic thérapeutique, l'amélioration de l'observance du patient et le suivi en post-hospitalisation



# Des spécialités à haute valeur ajoutée



Un plateau technique complet & performant

# Une capacité à transformer et renforcer l'offre

## ► Bordeaux : une reconfiguration réussie de 4 établissements

### Reprise de 4 établissements

- **Le Bourgailh**  
77 lits + 6 places AJ
- **Le Château Lamothe**
- 58 lits + 6 places AJ
- **Les Jardins de Laurezanne**  
50 lits HP
- **Le Domaine des Augustins**  
41 lits HP

2018

- **Le Bourgailh**  
77 lits + 6 places AJ
- **Les jardins de Leysotte**  
110 lits + 6 places AJ
- **Résidence Talanssa**  
89 lits HP
- **Villa de Valrose**  
117 lits HP + 1 PASA



2014

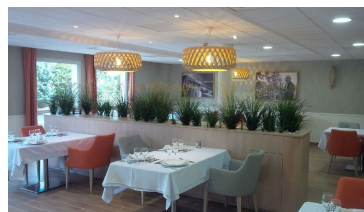
2015

**Ouverture le 29 septembre  
Les Jardins de Leysotte**



2016

**Ouverture le 04 octobre  
Résidence Talanssa**

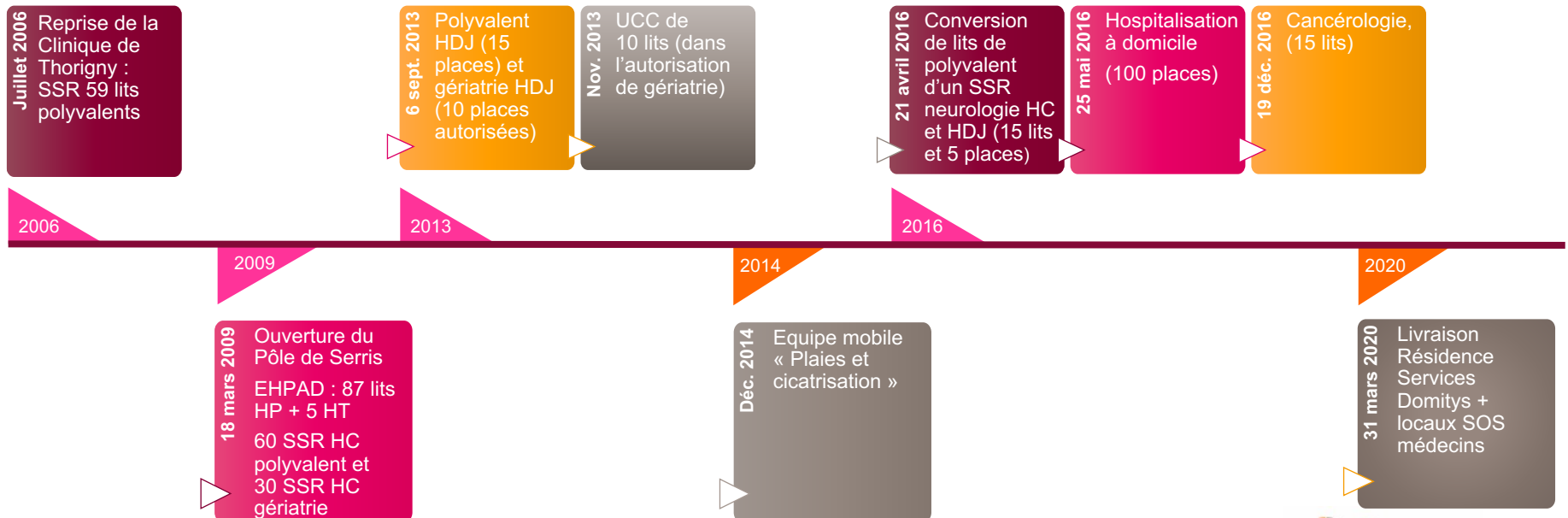


2018

**Livraison prévue en septembre  
Villa de Valrose**

# Une capacité à transformer et renforcer l'offre

► Pôle de Serris (77) : une offre élargie de services grâce à différents partenariats



# Une capacité à transformer et renforcer l'offre

- ▶ Pôles de Serris : une offre élargie de services grâce à différents partenariats

**SSR** : 59 lits  
polyvalents

2006



**2006-2020 :**  
**une transformation**  
**majeure**

2020

- **EHPAD** : 92 lits
- **SSR** : 90 lits
  - Polyvalent
  - Gériatrie
  - Cancérologie
  - Neurologie
- **HDJ** : 30 places
- **HAD** : 100 lits
- **Pharmacie** pour plusieurs EHPAD LNA
- **Equipe mobile** (plaie et cicatrisation)
- **SOS médecins** (dans les locaux)
- **Résidences service Domitys** : 110 appartements

# Des partenariats pour transformer l'offre

- **Landerneau (29) : ouverture d'un nouveau site en partenariat avec un acteur privé de la santé ELSAN**



## Septembre 2013

- Reprise de la clinique de Kerléna
- 127 lits exploités

2013

## Juin 2016

- Autorisation SSR gériatrie HDJ

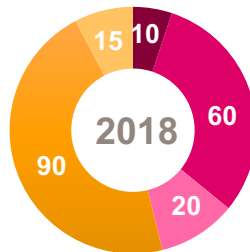
2016

## 2018

- 160 lits et 35 places HDJ
- Cabinet de radiologie de ville intégré

2018

- HC polyvalent
- HC locomoteur
- HDJ locomoteur
- HC gériatrie
- HDJ gériatrie



# Des partenariats pour transformer l'offre

- ▶ **Achères (78) : ouverture d'un nouveau site en partenariat avec une collectivité territoriale**

## Reprise en septembre 2013

- La Clinique de Bazincourt (110 lits)

## 2014

- Autorisation SSR gériatrie HDJ

## 2015

- Autorisation SSR neurologie HDJ
- Autorisation SSR pneumologie HC et HDJ

## 2019

- Centre de santé médical
- **119 lits HC et 45 places HDJ**

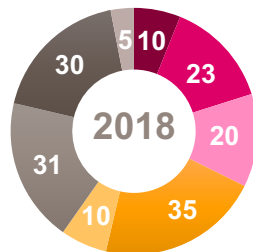
2013

2014

2015

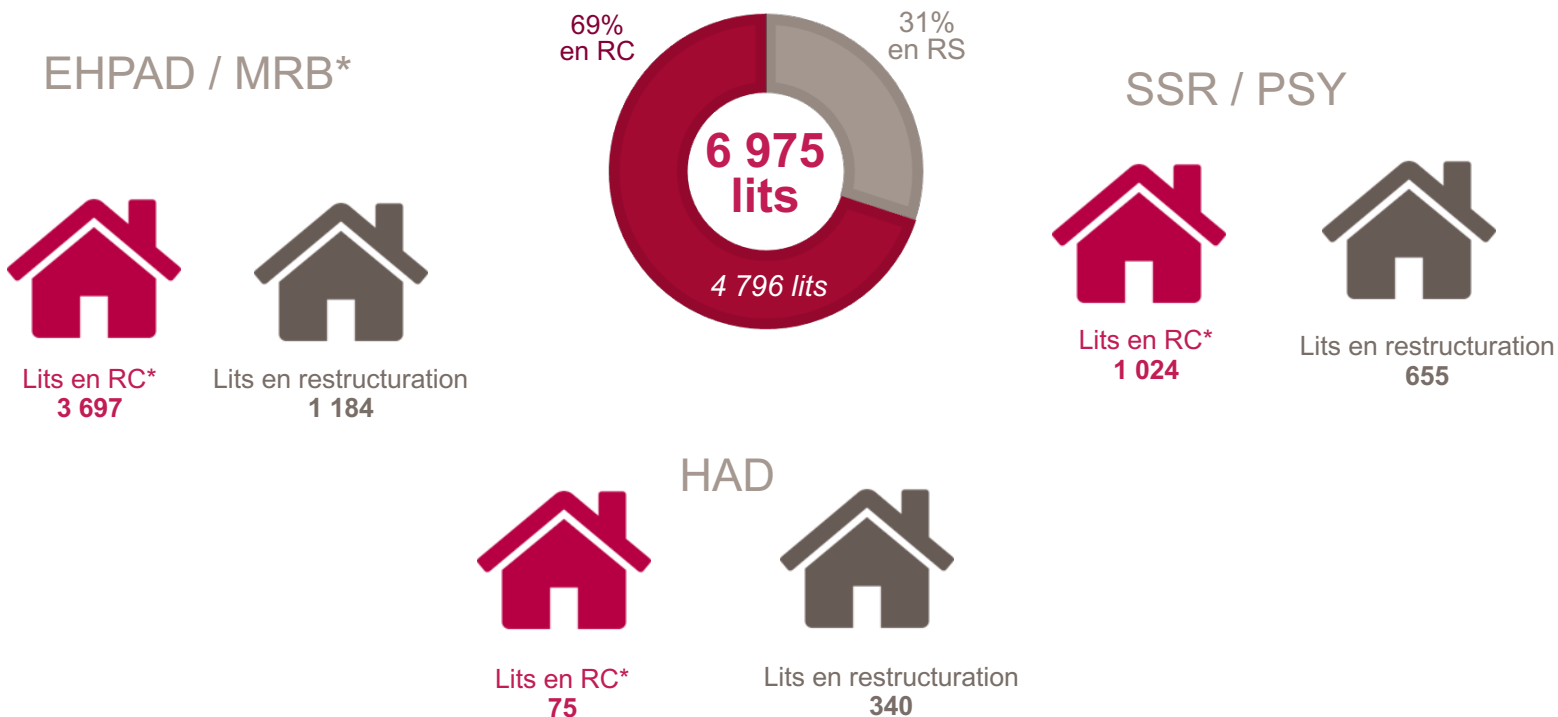
2019

- HC neurologie
- HC locomoteur
- HDJ locomoteur
- HC gériatrie
- HDJ gériatrie
- HC neurologie
- HC pneumologie
- HDJ pneumologie



# Un parc en cours de transformation

31 décembre 2016



Une taille significative, un potentiel de croissance fort

\* RC : Régime de Croisière

\* MRB : Maison de Retraite en Belgique

2. Une transformation continue, un développement ciblé

---

# SOMMAIRE

---

1. Le Noble Age Groupe
2. Une transformation continue, pour un développement ciblé
- 3. Résultats 2016**
4. Perspectives

# 2016, en chiffres

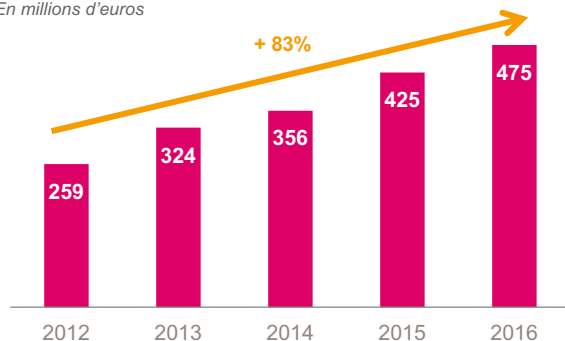
Objectifs 2016		Réalisé 2016
Chiffre d'affaires Exploitation 385 M€ <i>Soit + 9%</i>	→	393,8 M€ <b>+11,2%</b>
Croissance organique à 4%	→	6,3%
Marge sur EBITDA en régime de croisière de 12%	→	13,1%
Levier d'endettement < 3,5	→	1,70

L'ensemble des objectifs fixés pour 2016 ont été dépassés

# Des performances historiques solides

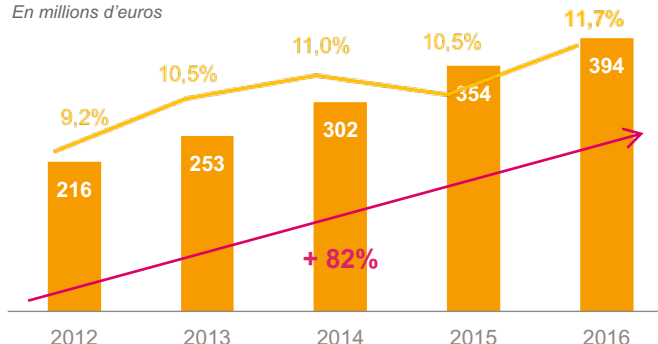
## Chiffre d'affaires consolidé

En millions d'euros



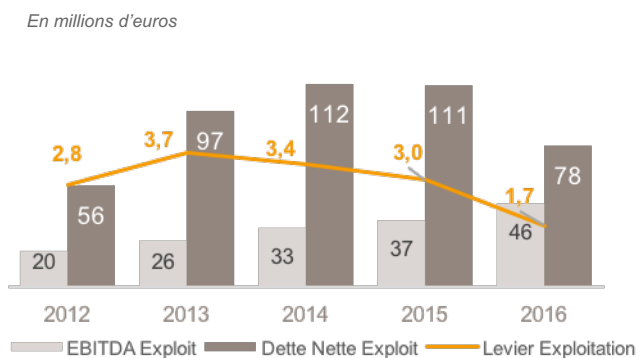
## Chiffre d'affaires & Marge d'EBITDA Exploitation

En millions d'euros

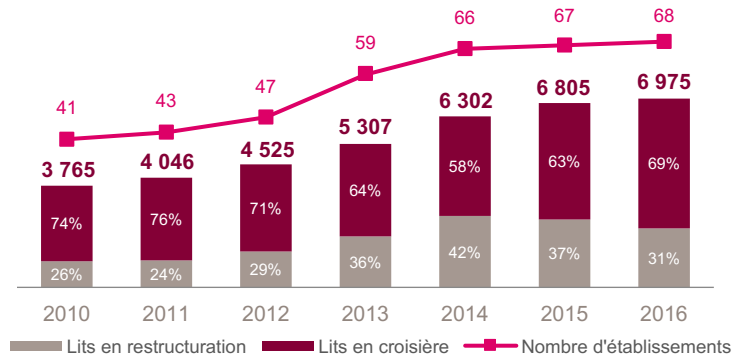


## Dettes financières nettes Exploitation et levier

En millions d'euros



## Nombre de lits en exploitation



# Synthèse financière 2016

---

## ► Une croissance d'activité régulière

- Croissance interne et externe → Chiffre d'affaires Exploitation : + 11,2%
- Dynamique des métiers → hausse de CA > 10% en Long et Moyen Séjour
- Mix d'activité équilibré et stable → CA EHPAD / Sanitaire réparti entre 61% / 39%

## ► Des résultats et des marges solides

- Marge d'EBITDA Exploitation de 11,7% en hausse de 1,14 point (10,5% en 2015)
- Résultat Opérationnel Courant Exploitation de 37,2 M€ en progression de + 32%
- Résultat Net pg de l'ensemble\* à 15,5 M€ en hausse de + 46%

\* Retraité des variations non courantes de la fiscalité différée

# Synthèse financière 2016

---

## ► Une structure financière maîtrisée

- Coût de l'endettement < 2,0%
- Levier de x 1,7 (dette nette Exploitation / EBITDA Exploitation) vs x 3,0 fin 2015
- Renforcement du capital avec arrivée de 2 investisseurs au long cours

## ► Un modèle résilient site par site

- Marge brute d'autofinancement en secteur Exploitation en hausse de +29%
- Capex limités à 2,6% pour les sites en croisière

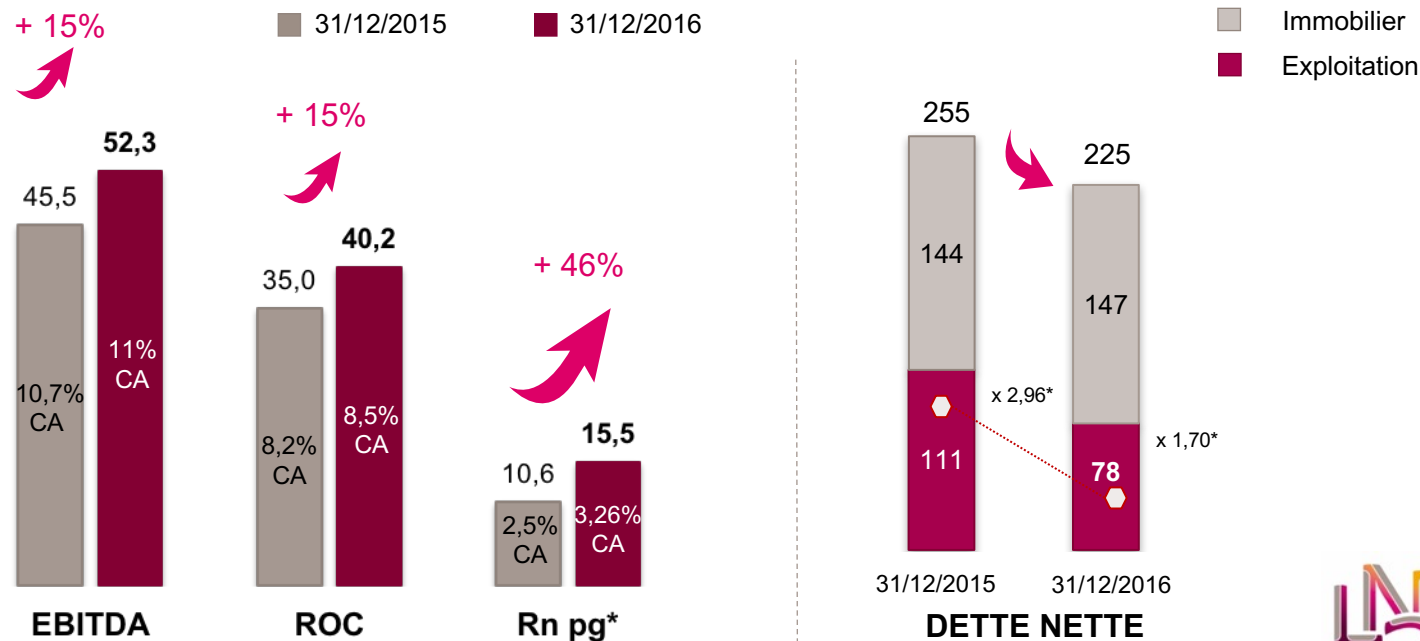
## ► Un levier de croissance et de performance embarquée

- 700 lits entrant en régime de croisière en 2017
- 1/4 du parc autorisé de 7 345 lits à mettre en croisière sur 2018-2021 (soit + 1 850 lits)

# 2016, le Groupe en synthèse

## ► Croissance forte des résultats et désendettement organique

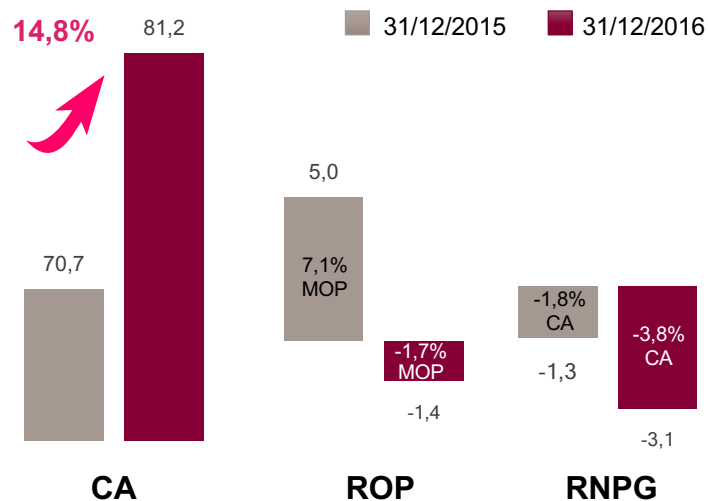
En millions d'€



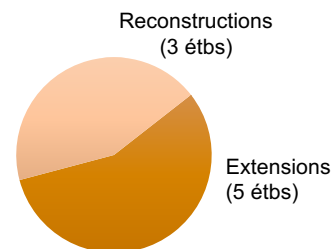
# 2016, accélération des cessions immobilières

- ▶ **Dynamique soutenue** de commercialisation en 2016
- ▶ **Marge opérationnelle** intégrant des ajustements de valeurs d'actifs
- ▶ Perte immobilière préservant l'intérêt de l'Exploitation à long terme
- ▶ Préparation d'une **vingtaine de livraisons** sur la période 2017-2020

En millions d'€



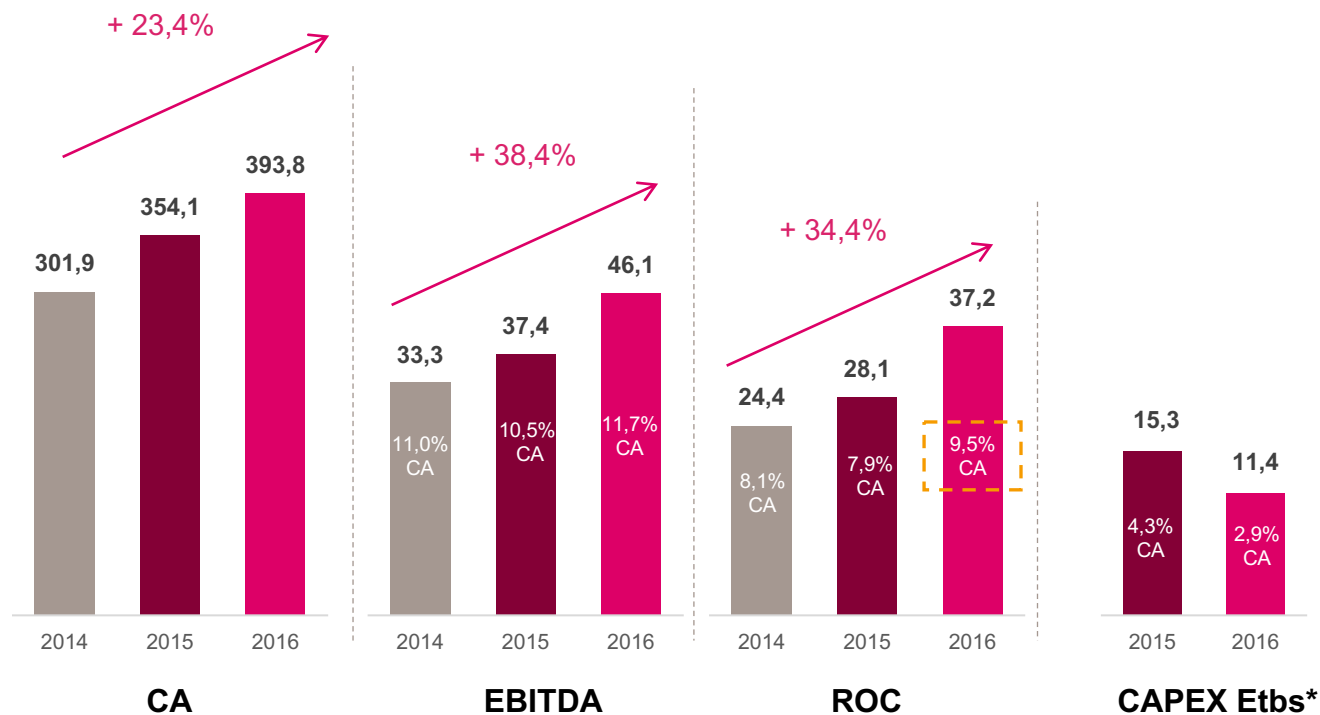
Poursuite de la transformation du parc en 2016  
(répartition du CA immobilier)



# 2016, Exploitation en synthèse

## ► Forte amélioration de la performance opérationnelle

En millions d'€



# Chiffre d'affaires Exploitation

## ► Une hausse d'activité soutenue de l'ensemble des métiers

Chiffre d'affaires	2016		2015		Variation Totale	Croissance Organique	Répartition de la Croissance Organique
	En M€	% CA	En M€	% CA			
Long Séjour France	214,3	54%	192,3	55%	+11,5%	+7,6%	4,1%
Long Séjour Belgique	27,0	7%	26,5	7%	+1,6%	+4,9%	0,4%
Moyen Séjour France	152,1	39%	134,7	38%	+13,0%	+5,1%	1,9%
<b>TOTAL</b>	<b>393,8</b>	<b>100%</b>	<b>354,1</b>	<b>100%</b>	11,2%	+6,3%	+6,3%
					2,5%	3,8%	
					Effet Prix	Effet Vol.	

# Analyse EBITDA Exploitation

## ► Du CA à l'EBITDA Exploitation, des charges maîtrisées

En millions d'euros	31/12/2016	31/12/2015	Variation (%)
Chiffre d'affaires	393,8	354,1	11,2%
Achats et charges externes	-129,6	-123,0	+5,3%
<i>Dont loyers</i>	-53,9	-50,9	+6,0%
Charges de personnel	-208,7	-187,2	+11,5%
Impôts et taxes	-13,0	-12,1	+7,7%
Autres produits et charges	3,6	5,6	-5,3%
<b>EBITDA</b>	<b>46,1</b>	<b>37,4</b>	<b>+23,3%</b>

# Analyse EBITDA Exploitation (hors holding)

## ► Amélioration de la marge d'EBITDA de chaque secteur

- EHPAD à maturité qui soutiennent la marge en croisière à 13,1%
- Augmentation des performances des restructurations à 5,9% qui porte la marge d'ensemble à 10,9%

	Régime de Croisière		Autres		Total	
	2016	Var 2016-2015	2016	Var 2016-2015	2016	Var 2016-2015
EBITDA – en % du CA						
Long Séjour France	13,8%	+ 44 bp	8,9%	+ 100 bp	12,8%	+ 75 bp
Long Séjour Belgique	7,5%	+ 42 bp	- 7,0%	+ 353 bp	4,1%	+ 142 bp
Moyen Séjour France	12,9%	- 137 bp	5,2%	+ 636 bp	9,5%	+ 105 bp
<b>TOTAL</b>	<b>13,1%</b>	<b>- 11 bp</b>	<b>5,9%</b>	<b>+ 114 bp</b>	<b>10,9%</b>	<b>+ 95 bp</b>

# Focus “Régime de Croisière”

Parc	Régime de Croisière		Autres Établissements		
	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015	
Nombre d'établissement / Total	46/68	42/67	22/68	25/67	
Nombre de lits	4 796	4 293	2 179	2 512	
CA Exploitation	277,6	251,2	115,8	102,3	
EBITDA / CA	13,1%	13,2%	5,3%	1,6%	≠ 7,7 points
EBITDA	36,2	33,1	6,2	1,7	
Résultat opérationnel Courant	29,9	27,7	3,0	-0,7	
Marge opérationnelle courante en % CA	10,8%	11,0%	2,6%	-0,7%	≠ 8,2 points

*Un levier de performance  
embarquée intact*

Le « régime de croisière », au cœur de la création de valeur

# Compte de résultat Exploitation

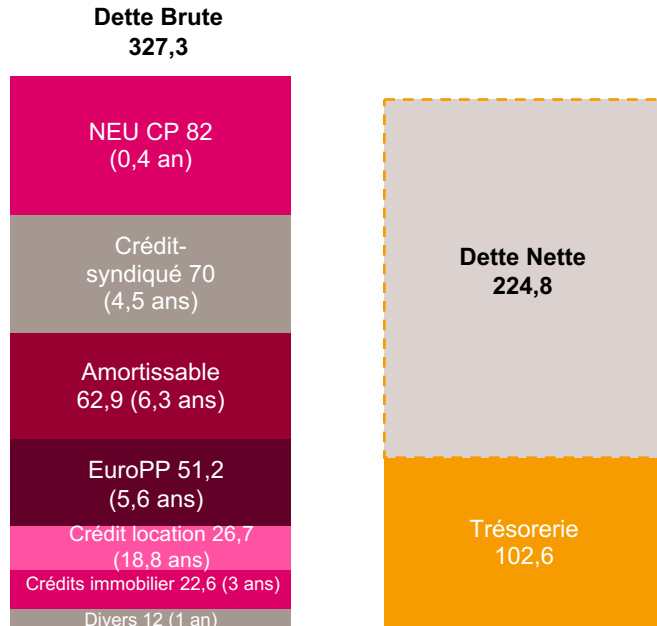
## ► Croissance équilibrée des résultats

En millions d'euros	2016	2015	Variation (%)
<b>Chiffre d'Affaires</b>	393,8	354,1	+ 11,2%
<b>EBITDA</b>	46,1	37,4	+ 23,3%
<i>Marge EBITDA (%)</i>	11,7%	10,5%	+ 114 bp
<b>Résultat Opérationnel Courant</b>	37,2	28,1	+ 32,4%
<i>Marge Opérationnelle Courante (%)</i>	9,5%	7,9%	+ 151 bp
<b>Résultat Opérationnel</b>	36,3	26,7	+ 35,6%
<b>Résultat Financier</b>	(5,7)	(6,6)	- 12,7%
<b>Résultat avant Impôt</b>	30,5	20,2	+ 51,3%
<b>RNPG retraité des variations non courantes de la fiscalité différée</b>	18,7	11,9	+ 57,3%
<i>Marge nette part groupe retraitée (%)</i>	4,8%	3,4%	+ 139 bp

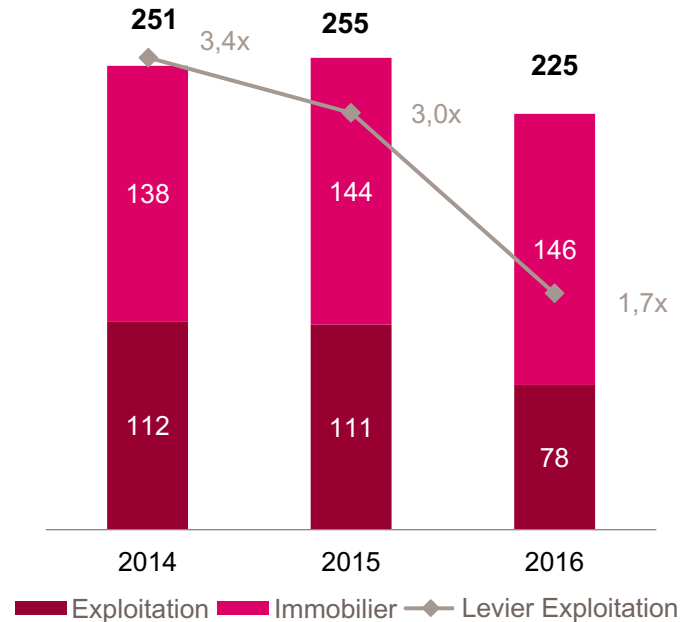
<b>RNPG</b>	24,7	11,9	N/A
<i>Marge nette part groupe (%)</i>	6,3%	3,4%	+ 291 bp

# Une dette diversifiée, selon les cycles du projet

## Structure de la dette et maturité

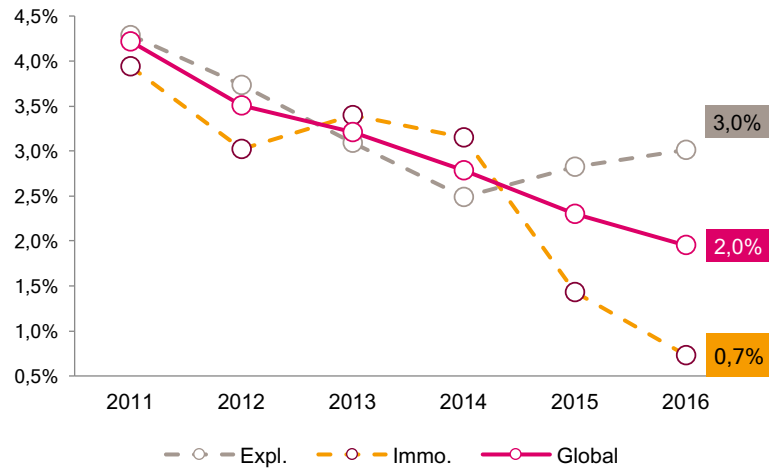


## Dette nette consolidée

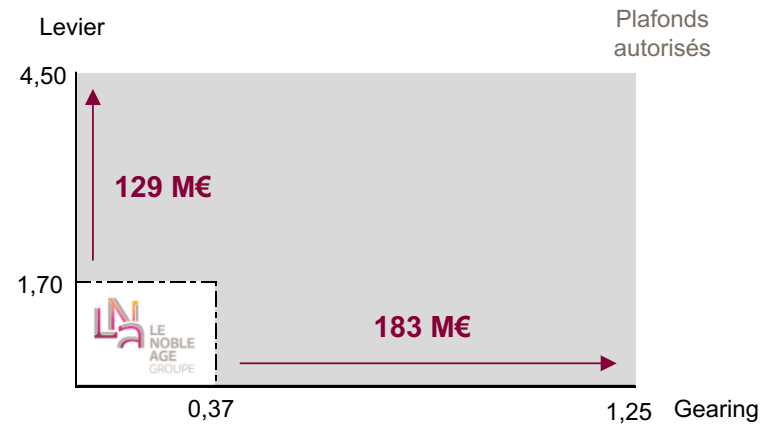


# Une structure financière optimisée

## Baisse du coût de l'endettement



## Grande flexibilité de la structure financière



# Poursuite de la feuille de route

---

**2017**

- ▶ Une **croissance organique de 4%** *liée à la transformation du parc*
- ▶ Un EBITDA régime de croisière de **12% du CA**
- ▶ Un levier d'Exploitation maîtrisé **< 2.5**
- ▶ Un réservoir de **1 850 lits** en préparation vers le régime croisière
- ▶ Une **croissance des résultats** permettant la poursuite de la politique de distribution et de développement graduelle et progressive

Un plan stratégique en marche

---

# SOMMAIRE

---

1. Le Noble Age Groupe
2. Une transformation continue, pour un développement ciblé
3. 2016 en chiffres
4. **Perspectives**

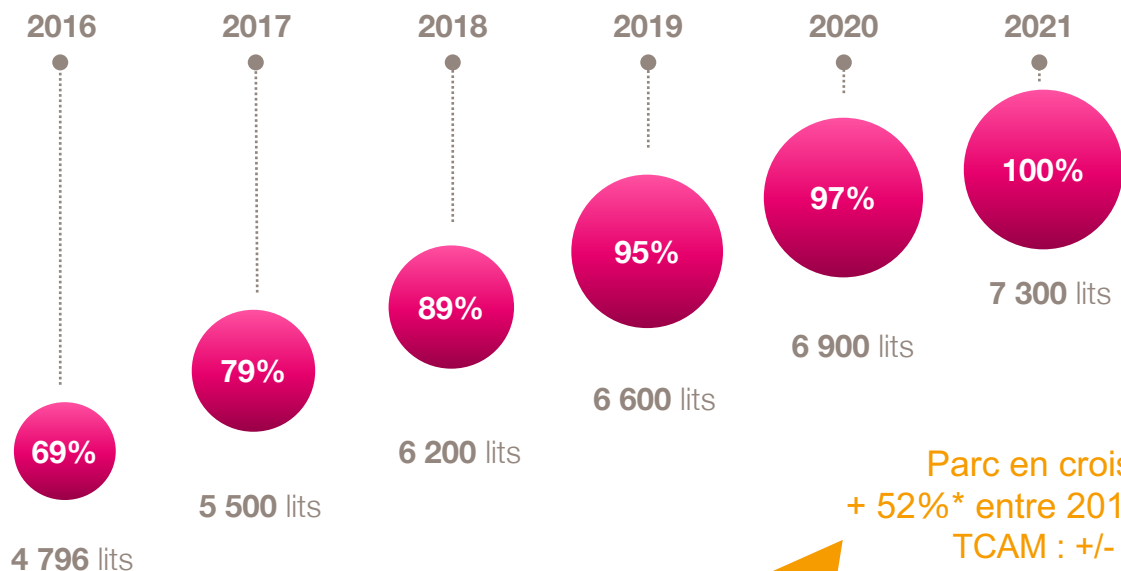
# Perspectives

---

- ▶ **Une base d'activité** en croissance régulée offrant une visibilité accrue
- ▶ **Un développement** de services innovants sur des territoires cibles
- ▶ **Grandir Ensemble 2018/2022** : une réponse aux défis sociétaux

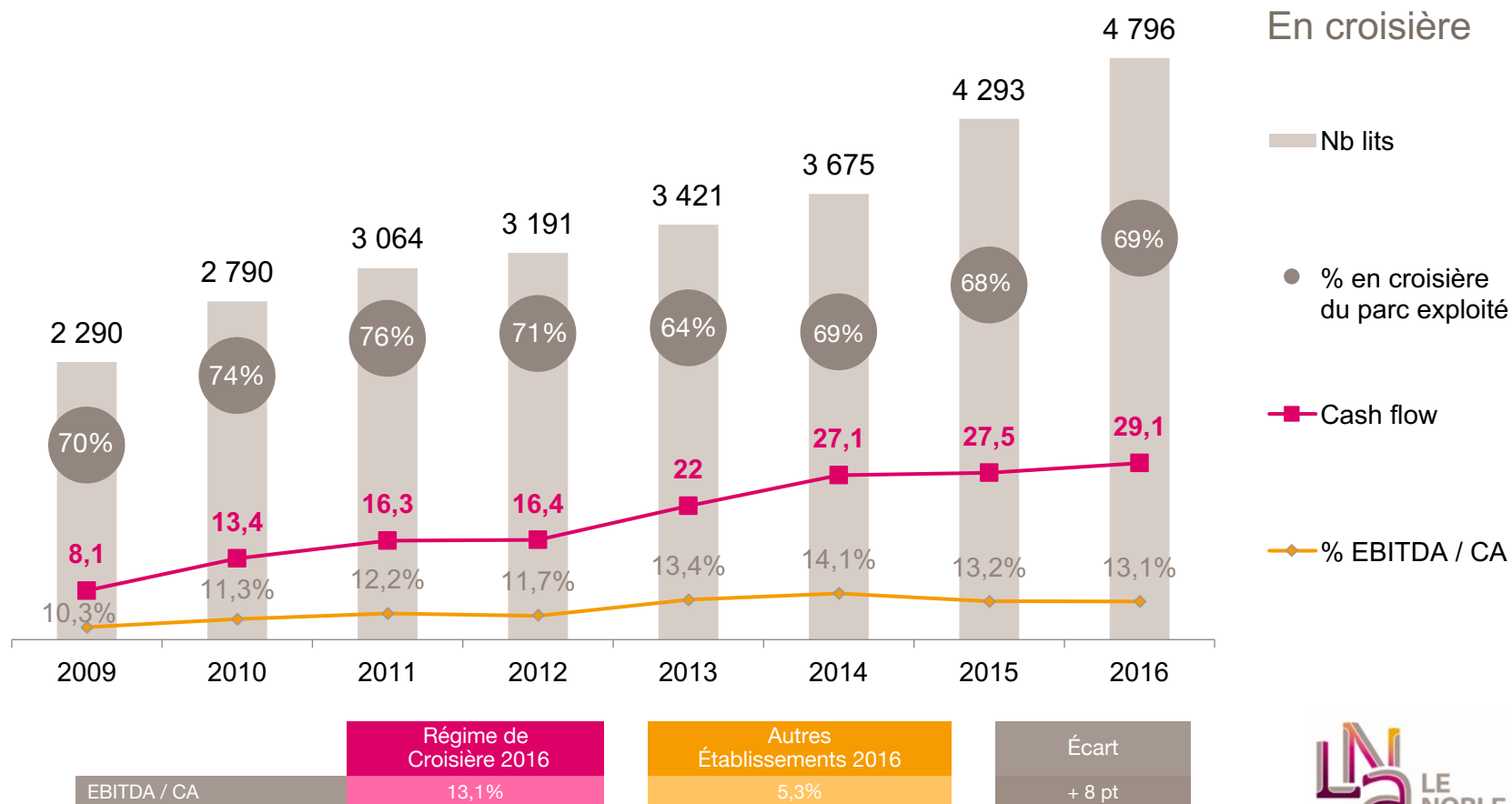
# Des gisements de croissance maîtrisés

- Transformation du parc existant en « régime de croisière », hors nouveaux développements



\*% de lits en « régime de croisière »  
(nb lits en croisière sur l'exercice / nb de lits exploités en fin de période)

# Une visibilité sur la transformation du parc



# Vers une empreinte plus forte

**2006**

1 544 lits

128 lits / 1 SSR

1 416 lits / 16 EHPAD/MRB

1 000 collaborateurs

**2016**

6 975 lits

1 679 lits / 13 SSR

1 Centre de Santé

4 881 lits / 48 EHPAD/MRB

415 places / 7 HAD

5 000 collaborateurs

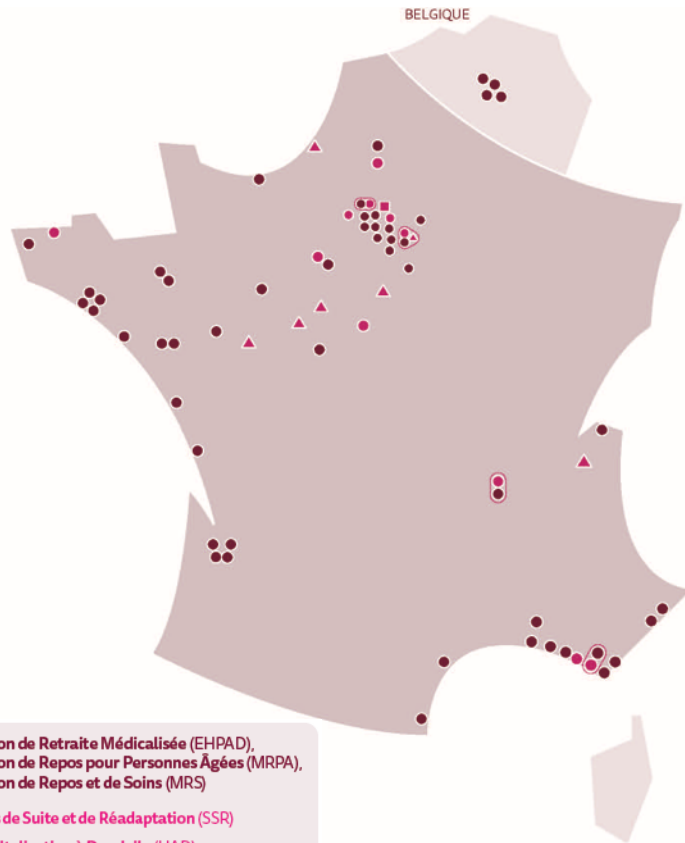
**2021**

10 500 lits

> 7 000 collaborateurs



# Un développement de services innovants sur des territoires cibles



● Maison de Retraite Médicalisée (EHPAD),  
● Maison de Repos pour Personnes Âgées (MRPA),  
● Maison de Repos et de Soins (MRS)

● Soins de Suite et de Réadaptation (SSR)

▲ Hospitalisation à Domicile (HAD)

■ Clinique Psychiatrique

● Pôle médical et/ou gériatrique

- ▶ Un environnement de santé « connu »
- ▶ Une offre évolutive et innovante
- ▶ Un savoir-faire et une attractivité fédératrices
- ▶ Depuis 2008, 1 252 lits repris auprès d'acteurs publics et associatifs (11 structures)
- ▶ Une approche développement « chirurgicale » et innovante

# Grandir Ensemble

---

- ▶ Une **méthode inclusive** et fédératrice pour faire le bilan de Grandir Ensemble :
  - ▶ Ateliers métiers
  - ▶ Entretiens individuels sur différents sites
  - ▶ Ateliers spécifiques pour le COMEX et le COMIL
  - ▶ Consultation de l'ensemble des salariés par voie numérique
- ▶ Des sujets de **réflexion** :
  - ▶ Offre médicale
  - ▶ Numérique et objets connectés
  - ▶ Développement de l'ambulatoire et de l'accueil séquentiel
  - ▶ Ancrage territorial : parcours de santé, filières

Construire le nouveau projet stratégique de mars à décembre 2017

# Performance qualitative et croissance rentable

---

**2021**

- ▶ Un parc de **10 500 lits** avec 3 000 lits de croissance externe ciblée sur nos territoires de santé
- ▶ Un **ancrage territorial** avec des offres segmentées et spécialisées
- ▶ Une croissance organique **proche de 4%** sur la période 2016-2021 à tarifs constants
- ▶ Un objectif de **7 300 lits en croisière** avec nouveau développement
- ▶ Un levier financier maîtrisé

Une croissance alliant qualité et performance

---

**Merci de votre attention**

---

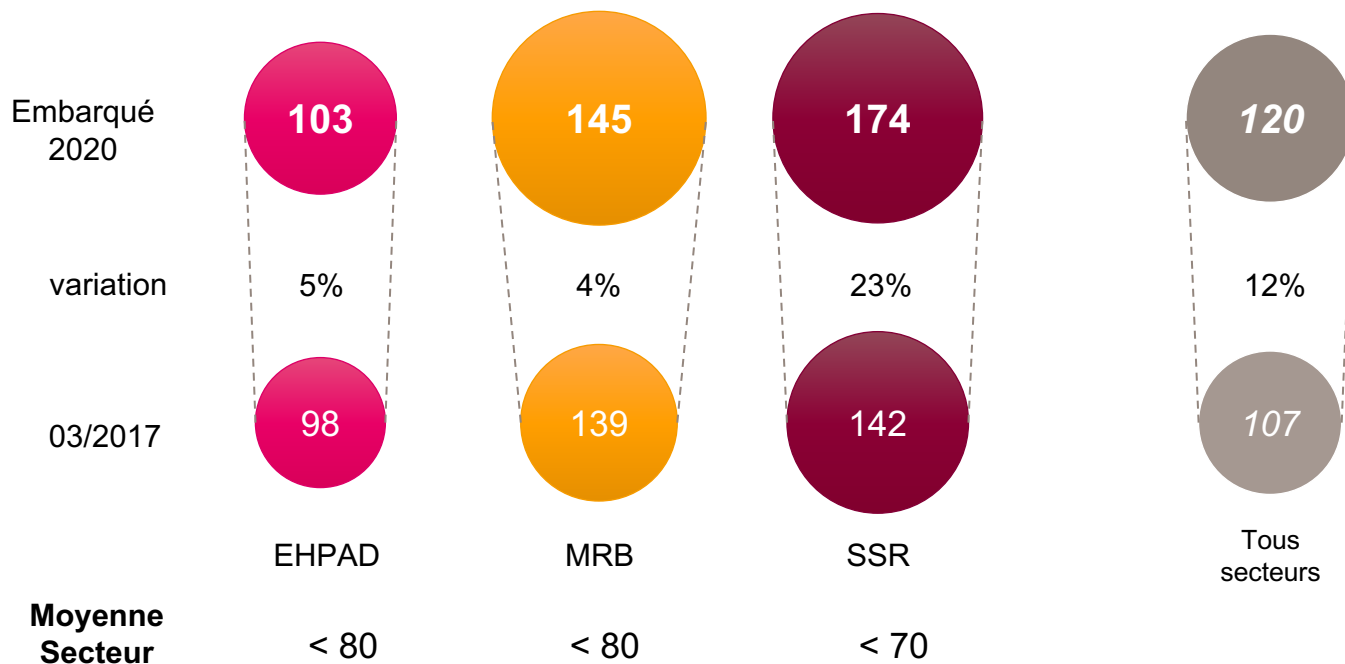
---

# ANNEXES

---

# Une taille des sites synonyme d'efficacité

## Évolution de la taille moyenne



Un choix majeur

# Glossaire

---

## ARS

- Agence Régionale de Santé

## CRAM

- Caisse Régionale d'Assurance Maladie

## 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.

## COMEX

- Comité Exécutif

## COMIL

- Comité de Liaison

## Deal flow sécurisé

- Reprises, créations et/ou extensions

## Dettes financières nettes

- Dette financière brute diminuée de la trésorerie et équivalents de trésorerie

## Dettes financières nettes d'Exploitation

- représente la dette financière brute d'Exploitation diminuée de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des fonds propres apportés à l'activité immobilière

## Dispositifs médicaux

- Matériel et les fournitures médicales prescrites du type : lits médicalisés, lève-malade, verticalisateur, pansements, seringues, nutriments...

## Dotations pathos :

- La formule de calcul est la suivante :  
 $\text{Tarif en vigueur} * \text{Nombre de lits autorisés} * (\text{GMP} + \text{PMP} * 2,59)$
- Avec :
  - GMP = Gir Moyen Pondéré (= charge moyenne de l'établissement pour la dépendance)
  - PMP = Pathos Moyen Pondéré (= charge moyenne de l'établissement pour les soins)

# Glossaire

---

## **EBITDA**

- Résultat opérationnel avant dotations aux amortissements et provisions

## **EBITDAR**

- Résultat opérationnel avant dotations aux amortissements, provisions et loyers

## **EHPAD**

- Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes

## **Établissements en régime de croisière**

- Immobilier agrandi (si besoin) et remis à neuf, avec 100% de sa capacité autorisée
- Organisation humaine et méthode de gestion aux standards du Groupe

## **Établissements en restructuration ou en phase d'ouverture**

- Établissements repris ou ouverts depuis environ 1 an
- Travaux en cours de rénovation et/ou agrandissement
- Mise en œuvre des standards du Groupe

## **Fonds propres et quasi fonds propres d'Exploitation**

- les Fonds propres consolidés de l'activité Exploitation, augmentés des impôts différés passifs liés à l'Exploitation.

## **Gearing**

- Ratio de la dette financière nette d'Exploitation sur les capitaux propres et quasi fonds propres d'Exploitation. Il mesure le risque de la structure financière de l'entreprise.

## **Gérontocroissance**

- Augmentation du nombre de personnes âgées dans cette population (quantité)

# Glossaire

---

## **GMP**

- Groupe iso-ressource Moyen Pondéré (évaluation de la dépendance)

## **HAD**

- Hospitalisation A Domicile

## **Levier financier**

- (Dettes Nettes Expl/ EBITDA Expl) mesure la capacité de l'entreprise à rembourser sa dette. Il exprime en combien d'années l'entreprise est capable de rembourser sa dette au moyen de son EBITDA.

## **MAD**

- Maintien A Domicile

## **MRPA**

- Maison de Repos pour Personnes Agées

## **ORNANE**

- Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes

## **PMP**

- Pathos Moyen Pondéré (évaluation des soins techniques requis)

## **PMR**

- Personne à Mobilité Réduite

## **PUI**

- Pharmacie à Usage Intérieur

## **Reprise en cours d'exercice**

- Établissements qui n'étaient pas présents au 1<sup>er</sup> Janvier N
- Créations ouvertes en cours d'exercice

## **RFP**

- Rentabilité des fonds propres, se mesurant par le rapport résultat net/capitaux propres. Elle est égale à la somme de la rentabilité économique et de l'effet de levier

# Glossaire

---

## ROCE d'exploitation

- « Return On Capital Employed » ou retour sur capitaux investis se mesurant par le rapport suivant : résultat d'exploitation (avant ou après impôt) / capitaux investis (capitaux propres + dettes nettes)

## SI

- Système d'information

## SSIAD

- Services de Soins Infirmiers A Domicile

## SSR

- Soins de Suite et Réadaptation

## Tarif Soin Global

- En EHPAD, c'est la prise en charge par le budget de l'EHPAD des honoraires des intervenants libéraux extérieurs que sont les médecins généralistes, kiné, orthophonistes, frais de radiologie et de laboratoire

## T2A

- Tarification à l'Activité

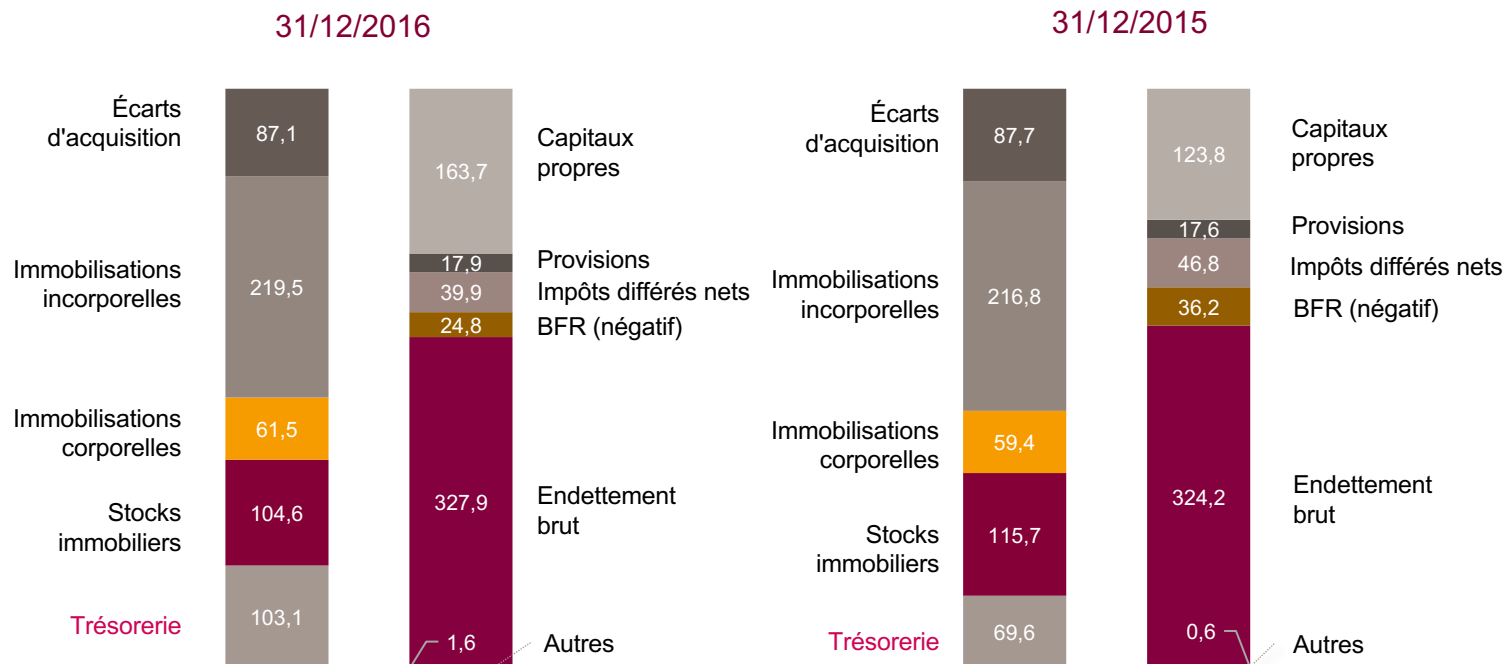
## USLD

- Unité de Soins de Longue Durée

# TFT simplifié et trésorerie

<i>En millions d'euros</i>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	Variation en valeur
<b>Trésorerie à l'ouverture N-1</b>	<b>68,8</b>	<b>35,5</b>	<b>33,3</b>
<b>OPÉRATIONS D'ACTIVÉS</b>	<b>32,1</b>	<b>20,2</b>	<b>11,9</b>
<b>Marge brute d'autofinancement retraitée</b>	<b>45,5</b>	<b>42,4</b>	<b>3,1</b>
<i>Dont Exploitation</i>	44,7	34,5	10,2
Variation du besoin en fonds de roulement y compris décaissement IS	-13,4	-22,2	8,8
<b>OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>	<b>-10,1</b>	<b>-20,4</b>	<b>10,3</b>
Investissements de développement	-0,4	-10,9	10,5
Investissements de maintien	-9,4	-11,3	1,9
Autres variations	-0,3	1,8	-2,1
<b>OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>	<b>11,7</b>	<b>33,6</b>	<b>-21,9</b>
Dividendes versés	-2,0	-0,5	-1,5
Augmentation de capital	19,7		19,7
Emission d'emprunts désintermédiés	88,0	63,8	24,2
Emission d'emprunts bancaires	18,6	149,2	-130,6
Remboursement des emprunts désintermédiés	-20,9	-47,9	27,0
Remboursement des emprunts bancaires	-83,0	-122,3	39,3
Coût financier net payé	-7,2	-7,7	0,5
Autres	-1,5	-1,0	-0,5
<b>Trésorerie à la clôture au 31/12/N</b>	<b>102,6</b>	<b>68,8</b>	<b>33,8</b>
Dont Exploitation	<b>98,1</b>	<b>67,3</b>	<b>30,8</b>

# Bilan Exploitation + Immobilier



# Structure de la dette optimisée

Taux de référence	31/12/2016		31/12/2015	
Moyenne Euribor 3 mois (12 mois glissant)	-0,26%		-0,02%	
Midswap 5 ans	0,08%		0,33%	
Dette Groupe	31/12/2016		31/12/2015	
1 - Coût de la dette brute	1,9%		2,3%	
2 – Part désintermédiée *	SFAF 30/03/17	31/12/2016	SFAF 07/04/16	31/12/2015
	61%	46%	52%	23%
3 – Part à taux fixe et à taux variable couvert	68%		53%	
Dette Exploitation	31/12/2016		31/12/2015	
4 – Part de la dette Exploitation / Dette consolidée	35%		43%	
5 - Coût de la dette brute	3,0%		2,8%	
6 – Part à taux fixe et à taux variable couvert	99%		92%	
7 - Maturité de la dette Exploitation	5,5 ans		5,7 ans	
8 - Frais Financiers Exploitation / EBITDA Exploitation	11%		12%	
Covenants bancaires	31/12/2016		31/12/2015	
9 - Gearing Exploitation **	x 0,37		x 0,64	
10 – Levier (dette nette Exploitation/Ebitda Exploitation)	x 1,70		x 2,96	
Trésorerie et crédits disponibles	31/12/2016		31/12/2015	
11 - Trésorerie nette Exploitation	98,1		67,3	

\* Part désintermédiée au 30/03/2017 : montant prévisionnel

\*\* Dette nette financière d'Exploitation / capitaux propres et impôts différés d'Exploitation

# Structure de financement

---

- ▶ **RCF de 149,4 M€ à 5 ans (prorogé d'1 an : 07/2020 à 07/2021)**
  - ▶ Objet : remplacer des lignes bancaires bilatérales peu liquides et servir de back up au programme de Titres Négociables à Court Terme (ex. Billets de Trésorerie)
  - ▶ Actifs financés : autorisations d'exploiter en phase de restructuration et ensembles immobiliers portés avant la réalisation de travaux
- ▶ **Programme de Titres Négociables à Court Terme de 120 M€**
  - ▶ Objet : financer les crédits portages ainsi que lignes bancaires bilatérales peu liquides
  - ▶ Actifs financés : encours de travaux et actifs immobiliers prêts à la cession
- ▶ **Euro PP de 51,2 M€ à 7 ans (échéance 07/2022)**
  - ▶ Objet : couvrir des besoins de crédit moyen long terme en secteur Exploitation
  - ▶ Actifs financés : autorisations d'exploiter à l'issue de la phase de restructuration des établissements
- ▶ **Augmentation de capital 20,2 M€ en numéraire**
  - ▶ Objet : consolider l'indépendance du Groupe et sa gouvernance axée sur l'accélération du développement
  - ▶ Impact immédiat : hausse de la trésorerie du Groupe et diminution du ratio de gearing