

RÉSULTATS 2019

Performances solides

Dynamique confirmée de la transformation du parc

Déploiement du plan Grandir Ensemble 2022

Lancement d'une nouvelle offre à domicile pour les patients diabétiques

Flexibilité financière forte pour de futurs développements

EPIDEMIE COVID-19

Dispositif de soutien au service des résidents, patients et nos équipes

Abandon de l'objectif de CA organique 2020

Report des guidances financières 2022

« Devant l'ampleur de la crise sanitaire et la mobilisation exceptionnelle de nos équipes au service de notre mission première chez LNA Santé, « *soigner et prendre soin* », l'énergie du Groupe est entièrement consacrée à leur apporter le soutien nécessaire pour endiguer la pandémie et en limiter les dramatiques conséquences.

Le projet d'entreprise construit sur le long terme a su prouver en 2019 sa robustesse.

Il montre aujourd'hui sa pertinence, en ces temps empreints d'une extrême gravité qui exposent les plus fragiles et tous ceux qui leur portent assistance, notamment nos professionnels. Leur engagement authentique et solidaire, leur courage, et leurs gestes au quotidien élèvent le sens de notre métier et nous met en responsabilité d'être à la hauteur de cette mobilisation.

Il sera temps demain pour notre projet d'entreprise de prouver sa résilience. Car sans faiblir, forts de ce que la crise révèle du meilleur de nous-mêmes, nous « *grandirons ensemble* » avec l'ambition renouvelée des équipes de LNA Santé de servir notre bien le plus précieux, la Santé, en nous rendant utiles et audacieux dans nos différents métiers, à la croisée de tous les projets innovants et de tous les défis que nous serons amenés à relever avec nos partenaires.

Voilà ce qui peut nous guider tous collectivement et chacun individuellement pour tenir bon dans le combat éprouvant engagé contre l'épouvantable épidémie ».

Jean-Paul Siret – Président Directeur Général

Willy Siret – Directeur Général Délégué aux Opérations

Damien Billard – Directeur Général Délégué aux Finances

EPIDEMIE COVID-19 : dispositifs et expertises internes en soutien

Après avoir activé les mesures de prévention et décidé par anticipation le vendredi 6 mars 2020 de mettre en confinement tous les établissements du Groupe LNA Santé, nos équipes font désormais face à l'épisode épidémique en mettant chaque jour tout en œuvre pour endiguer la propagation du virus.

En relation étroite avec les autorités de santé, les familles et les aidants, les précautions barrières et les mesures d'isolement sont appliquées scrupuleusement dans l'intérêt premier d'assurer la protection des personnes vulnérables que nous accueillons dans nos structures.

Un **dispositif et une organisation pleinement opérationnels** sont déployés au service de nos établissements au moyen :

- **De visio-conférences** tenues chaque matin entre Directions d'Etablissements, Médecins Coordonnateurs, Directeurs d'Exploitation, la Direction des Ressources Humaines et la Direction Médicale et Qualité,
- D'analyses des situations et des transmissions ciblées vers la **cellule de crise opérationnelle**,
- Des processus d'arbitrages et de décisions prises en **cellule de crise décisionnelle** chaque après-midi,
- **De flash infos** en fin d'après-midi adressés aux établissements sur les décisions, les conduites à tenir (protocoles), la gestion des équipements de protection et les informations clés à partager,
- **Du soutien actif du Siège au réseau** : cellule de crise quotidienne composée des managers mobilisés pour assurer le plan de continuité de service, coordonner les *task-forces* (médicale, RH, approvisionnement) et assurer le meilleur fonctionnement en soutenant l'engagement sans faille de nos équipes en établissement.

Les **conduites à tenir, en soutien des équipes** concernent tous les domaines de la vie des établissements et mobilisent toutes les forces et expertises du Groupe :

- Déploiement systématique des mesures de confinement (salariés/visiteurs/livraisons), par unité de vie/soins et chambres,
- Conduites à tenir sur le plan médical et soins formalisées et mises à jour au quotidien,
- Dispositif et gestion des ressources humaines adaptée à la situation évolutive de chacun des sites,
- Appui du réseau des médecins coordonnateurs et des pharmaciens à la gestion des situations complexes et des urgences,
- Mise en place d'un soutien psychologique renforcé pour les équipes soignantes,
- Lancement d'initiatives pour soutenir l'engagement de tous les professionnels de santé,
- Maintien des liens sociaux avec les proches aidants et familles par tous les moyens de communication dont digitaux.

En parallèle de ce dispositif, les activités du Groupe ont été aménagées, pour certaines ralenties temporairement. A date du présent communiqué, **la situation par métier se présente comme suit** :

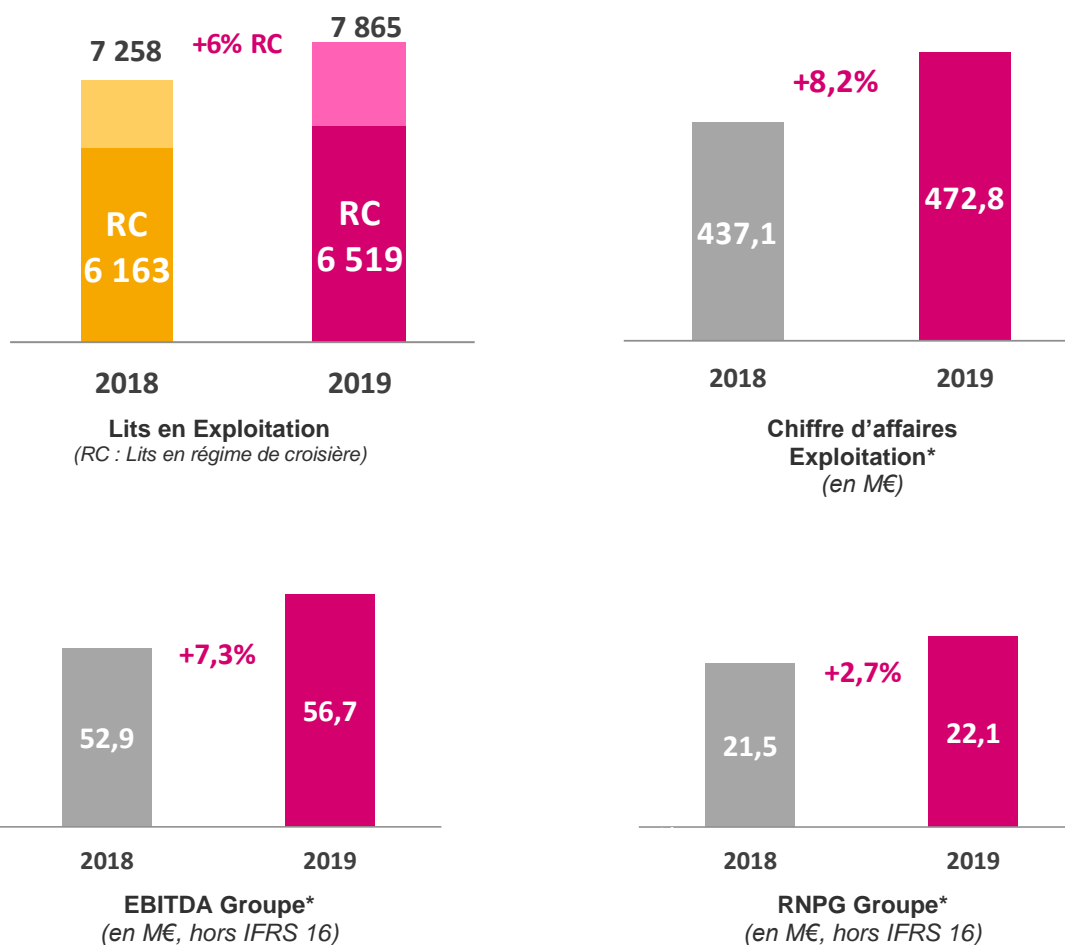
- EHPAD en France et Maison de Repos en Belgique (~ 5 200 résidents)
 - Fermeture complète des accueils de jour (pour une capacité de ~200 résidents),
 - Arrêt des flux d'admission en hébergement permanent (sauf cas exceptionnels) en lien avec le confinement généralisé des unités,
- Cliniques SSR et Psychiatrie (~2 400 patients)
 - Fermeture des activités d'Hôpital de Jour à compter de mi-mars (pour une capacité de 500 patients)
 - Fonctionnement à date aux 2/3 environ des capacités de l'Hospitalisation Complète
- Hospitalisation à Domicile (~500 patients)

- Activité très soutenue : avec une croissance attendue des admissions en aval des filières hospitalières

RESULTATS 2019

Le Conseil d'Administration de LNA Santé, opérateur local et global de santé, réuni le 31 mars 2020 sous la présidence de Jean-Paul Siret, a arrêté les comptes annuels consolidés 2019.

En l'absence de données comparables en 2018, les informations financières sont présentées hors application de la norme IFRS 16, dont les impacts figurent en annexe III.



*Données en cours d'audit par les commissaires aux comptes

Dans la deuxième année de son plan stratégique « Grandir Ensemble », le Groupe délivre la performance attendue et poursuit sereinement son développement

Le parc en activité, incluant les lits en restructuration, **représente** fin 2019, **7 865 lits**, répartis sur 71 établissements.

Il est constitué de 6 519 lits en « régime de croisière », en hausse de + 5,8% 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 la performance économique du Groupe.

Données hors IFRS 16 En M€	EXPLOITATION			EXPLOITATION + IMMOBILIER	
	2019 Hors IFRS 16	2018	Var.	2019	2018
Chiffre d'affaires	472,8	437,1	+ 8,2%	527,9	538,8
EBITDA	52,3	51,2	+ 2,2%	56,7	52,9
Marge d'EBITDA (en % du CA)	11,1%	11,7%	-65 pb	10,7%	9,8%
Résultat Opérationnel Courant	43,0	43,5	-1,1%	45,4	44,0
Résultat opérationnel	44,9	42,1	+ 6,6%	44,9	42,1
Résultat financier	- 4,5	- 4,4	+2,7%	- 6,5	- 6,4
Résultat avant impôt	40,4	37,7	+ 7,1%	38,4	35,7
Résultat Net Part du Groupe	23,9	23,3	+2,5%	22,1	21,5
Marge nette Part du Groupe (en % du CA)	5,1%	5,3%	- 28 pb	4,2%	4,0%

Le chiffre d'affaires total de l'exercice 2019 s'établit à 527,9 M€ en repli de - 2,0% sous l'effet du moindre volume annoncé des ventes immobilières, réalisées sans marge par ailleurs. **L'activité Exploitation s'établit à 472,8 M€ en progression de + 8,2%** sur l'exercice, confirmant une **croissance organique** dynamique de **+ 5,5%** supérieure aux prévisions, et une croissance externe de + 2,7%.

L'activité Immobilière s'établit à 55,0 M€ en 2019, en ligne avec le calendrier de livraisons. L'année 2019 a vu l'ouverture de l'extension du SSR de Romainville et de deux SSR à Landerneau et à Ennery, ainsi que d'un EHPAD Confort à La Queue-en-Brie. Deux immeubles sont en cours de construction au 31 décembre 2019 dont l'ouverture devrait intervenir au cours du 1^{er} semestre 2020.

Des marges et résultats solides

L'EBITDA du Groupe **consolidé** s'établit à 56,7 M€ **en progression de +7,3%**. Sa **composante Exploitation** s'établit à 52,3 M€ en hausse de + 2,2%, et **affiche une marge d'EBITDA** solidement ancrée à **11,1%** du chiffre d'affaires. Pour les **établissements en régime de croisière**, la marge d'EBITDA s'élève à **12,9%** du chiffre d'affaires, **en amélioration de 40 points de base** par rapport à l'an passé.

Tout en intégrant l'effet particulièrement dilutif des restructurations des cliniques SSR en 2019, le résultat opérationnel courant (ROC) du Groupe ressort à 45,4 M€. Le ROC Exploitation s'établit à 43,0 M€, pour une marge opérationnelle courante représentant 9,1% du chiffre d'affaires Exploitation.

Le **résultat opérationnel consolidé** s'élève à 44,9 M€ contre 42,1 M€ l'an dernier, **en hausse de + 6,7%**.

Le **résultat financier** s'établit à - 6,5 M€ et présente un ratio de 11,5% par rapport à l'EBITDA, en légère baisse. Le coût moyen de la dette s'inscrit en baisse de 10 points de base à 1,87%.

La charge d'impôt société s'établit à - 15,4 M€. Elle présente un taux apparent de 40,0% du résultat, en hausse de 2,9 points par rapport à 2018 du fait de la transformation du CICE en baisse des cotisations sociales fiscalisées.

Déduction faite de la charge d'impôt, **le résultat net part du Groupe s'établit à 22,1 M€** contre 21,5 M€ un an auparavant. Il s'établit en progression de + 2,7%. La **marge nette** progresse ainsi **à 4,2% du chiffre d'affaires** consolidé contre 4,0% l'an passé.

Une structure financière très flexible et profilée pour le développement

La génération de flux de trésorerie liés à l'activité est solide à 60,9 M€, dont 87% sont imputables à l'activité Exploitation. Les investissements de maintien s'inscrivent en net recul et sont contenus à 2,2% du chiffre d'affaires Exploitation (soit 10,2 M€) sur un parc très majoritairement rénové.

Au 31 décembre 2019, hors comptabilisation des obligations locatives au sens de la norme IFRS 16, la dette financière nette s'établit à 207,0 M€. Elle est en hausse limitée de 12,3 M€ par rapport à fin 2018 du fait du financement des opérations de développement et immobilières de l'exercice. Elle intègre une dette d'Exploitation de 65,5 M€ qui représente à peine 32% de l'endettement total, le solde étant constitué de dettes immobilières adossées à des stocks immobiliers à céder.

Le **Levier d'Exploitation** se maintient à un niveau faible **de 1,20** pour un covenant fixé à 4,25 sur toute la durée du crédit syndiqué. Le Gearing d'Exploitation s'établit à 23% pour une autorisation de 125%.

La situation de **trésorerie disponible** à la clôture représente **140,1 M€**, avec une capacité de tirage *corporate* de 43 M€, à l'entière disposition du Groupe pour mener à bien son plan de développement, qui s'est poursuivi méthodiquement avec l'acquisition ciblée en 2019 de 300 places et lits de SSR.

Proposition d'un dividende par action

En adéquation avec une politique de distribution qui se veut responsable, graduelle et cohérente avec les pratiques de place du segment des *midcaps*, le versement d'un dividende de **0,45 € par action** sera proposé à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires, le 17 juin 2020. Il représente un taux de distribution inférieur à 20%, plus de 80% des résultats se trouvant ainsi réinvestis au service des projets de structuration du Groupe et de développement de ses activités.

Perspectives 2020

Avec 17% du parc en restructuration au 31 décembre 2019, soit 1 346 lits peu productifs et un portefeuille à installer de 579 lits, LNA Santé dispose d'un **réservoir** de performance **de 1 925 lits** (hors nouveaux développements) qui viendront soutenir la croissance organique et renforcer la base de résultats des prochains exercices.

Le parc en croisière s'est étoffé de + 8% au 1^{er} janvier 2020, soit 522 lits qui portent les capacités à maturité à 7 041 lits, selon les standards de LNA Santé.

Le Groupe a également repris en exploitation au 1^{er} janvier 2020 un nouveau Pôle de Santé à Orgemont en Seine et Marne, en filière hospitalière du Grand Hôpital de l'Est Francilien. Regroupant des activités de SSR spécialisé, d'USLD et d'EHPAD pour une capacité totale de 187 lits et places, il sera porté à terme à 326 lits et places après extension et reconstruction aux standards du projet LNA Santé.

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

Guidance reportée

La baisse d'activité induite par l'épidémie rend caduque la cible de croissance organique 2020 de +4,0%. La situation de l'épidémie de COVID-19 étant fortement évolutive, les conséquences qui en découlent sur les différentes activités du Groupe sont à court terme difficilement prévisibles. Compte tenu des incertitudes pesant sur la durée et le périmètre des mesures de restrictions dans les différents territoires de santé, **le Groupe a également décidé de suspendre les objectifs financiers du Plan Stratégique 2022.**

Enfin, passée la crise COVID-19, à l'issue d'un travail d'évaluation précis des impacts et des conditions de retour à l'activité, le Groupe actualisera ses prévisions et sera en mesure de réitérer son ambition ; celle d'**être le 1^{er} acteur indépendant transformateur de l'offre de santé.**

Convaincu que les singularités de **son modèle d'entreprise familiale, indépendante, innovante, et pleinement engagée dans des projets de territoires** seront mieux reconnues demain encore, le Groupe continuera à promouvoir une offre de services à forte expertise médicale en coopération étroite avec l'ensemble des parties prenantes, autorités publiques, partenaires et tous les acteurs locaux soucieux de relever les enjeux de politique de santé, **au service de notre bien commun le plus précieux, la Santé.**

Prochain communiqué :
Chiffre d'affaires 1^{er} trimestre 2020
05 mai 2020 post-bourse

A propos de LNA Santé : Fort de 30 ans d'expérience, [LNA Santé](http://www.lna-sante.com) s'implique au cœur des territoires de santé pour améliorer la qualité de vie des personnes temporairement ou durablement fragilisées dans un environnement accueillant et bienveillant, adapté à chacun et à tout âge.

Pour plus d'information : www.lna-sante.com

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



Contacts :



Damien Billard
+33 (0)2 40 16 17 92
contact@lna-sante.com



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

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

Glossaire

Le **régime de croisière** correspond aux 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).

Les **établissements en restructuration** ou en phase d'ouverture sont les établissements repris ou ouverts depuis environ 1 an, en cours de rénovation et/ou d'agrandissement afin de les basculer aux standards du Groupe (régime de croisière).

Lits à installer : lits autorisés mais non encore exploités.

L'**EBITDA** (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) correspond au résultat opérationnel avant impôts, frais financiers, dotations aux amortissements et provisions, et après loyers, dotations et reprises sur dépréciations de stocks immobiliers.

CICE : Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi.

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.

La **dette financière nette** correspond à la dette financière brute, hors obligations locatives introduites par la norme IFRS 16, diminuée de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Le **levier d'Exploitation** représente le ratio de la Dette Financière Nette d'Exploitation sur l'EBITDA Exploitation.

Le **gearing Exploitation** représente le ratio de la Dette Financière Nette d'Exploitation sur les fonds propres d'Exploitation ajustés. Les **fonds propres d'Exploitation ajustés** représentent les fonds propres consolidés de l'activité Exploitation, hors impacts IFRS 16, augmentés des impôts différés passifs d'Exploitation, hors impacts IFRS 16, liés principalement à la valorisation des actifs incorporels d'Exploitation.

La **trésorerie nette** est composée des disponibilités et équivalents de trésorerie diminués des concours bancaires courants.

ANNEXES AU COMMUNIQUE

I. Etats financiers résumés

En cours d'audit par les Commissaires aux comptes

Compte de Résultat Consolidé

En milliers d'euros	2019			2018		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Chiffre d'affaires	472 844	55 016	527 860	437 104	101 656	538 761
Achats consommés	(38 949)	(43 188)	(82 137)	(36 428)	(103 535)	(139 963)
Charges de personnel	(253 486)	(2 511)	(255 997)	(230 687)	(2 472)	(233 159)
Charges externes	(56 123)	(2 708)	(58 831)	(107 252)	(405)	(107 658)
Impôts, taxes et versements assimilés	(18 753)	(606)	(19 359)	(15 226)	(299)	(15 525)
Dotations nettes aux amortissements, dépréciations et aux provisions	(57 160)	(815)	(57 975)	(6 837)	(1 313)	(8 150)
Dotations nettes aux dépréciations des créances clients	(63)		(63)	451		451
Variation de stocks de produits en cours et de produits finis	692	(3 051)	(2 359)	164	6 849	7 012
Autres produits et charges d'exploitation	5 248	(1 269)	3 979	1 416	785	2 201
Compte de liaison	(592)	592		760	(760)	
Résultat opérationnel courant	53 660	1 460	55 120	43 465	506	43 971
Autres produits opérationnels	8 498	901	9 400	1 649	1	1 651
Autres charges opérationnelles	(6 729)	(3 282)	(10 012)	(3 008)	(518)	(3 526)
Résultat opérationnel	55 429	(921)	54 508	42 106	(10)	42 096
Coût de l'endettement financier net	(17 248)	(652)	(17 900)	(4 435)	(1 938)	(6 373)
Autres produits et charges financiers	3	(165)	(162)	47	(65)	(18)
Résultat avant impôt	38 184	(1 739)	36 446	37 718	(2 013)	35 705
Charges d'impôt	(15 022)	263	(14 759)	(13 583)	315	(13 267)
Résultat net des sociétés intégrées	23 162	(1 476)	21 687	24 135	(1 698)	22 437
Résultat net de l'ensemble consolidé	23 162	(1 476)	21 687	24 135	(1 698)	22 437
Intérêts ne conférant pas le contrôle	747	112	859	839	73	912
Résultat net part du groupe	22 415	(1 587)	20 828	23 296	(1 771)	21 525
Résultat par action			2,1582			2,2270
Résultat dilué par action			2,1582			2,2256

Bilan Consolidé Actif

En milliers d'euros	31/12/2019			31/12/2018		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Actifs non courants	884 252	9 038	893 290	376 994	29 652	406 646
Ecarts d'acquisition	96 018	271	96 288	91 618	1 320	92 938
Immobilisations incorporelles	268 030		268 030	233 657		233 657
Immobilisations corporelles	52 949	3 452	56 401	49 234	25 032	74 266
Actifs financiers non courants	4 280	118	4 398	2 236	94	2 330
Droits d'utilisation des contrats de location	460 145	2 851	462 996			
Impôts différés actif	2 830	2 347	5 177	249	3 207	3 456
Actifs courants	183 163	144 542	327 705	171 496	144 593	316 089
Stocks et en-cours	2 697	111 077	113 773	2 148	100 123	102 270
Actifs sur contrats, clients et comptes rattachés	33 935	23 746	57 681	30 007	27 730	57 736
Autres actifs courants	8 937	5 855	14 793	16 845	10 637	27 482
Créances d'impôt	836	328	1 164	6 130	337	6 468
Trésorerie et équivalents de trésorerie	136 758	3 536	140 293	116 366	5 767	122 133
TOTAL ACTIF	1 067 415	153 580	1 220 994	548 490	174 246	722 736

Bilan Consolidé Passif

En milliers d'euros	31/12/2019			31/12/2018		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Capitaux propres totaux	206 342	(9 542)	196 800	212 296	(7 982)	204 314
Capital social	19 412		19 412	19 412		19 412
Primes d'émission	49 912		49 912	49 912		49 912
Réserves consolidées	107 319	(8 156)	99 164	112 532	(6 372)	106 160
Résultat part du groupe	22 415	(1 587)	20 828	23 296	(1 771)	21 525
Capitaux propres du groupe	199 058	(9 743)	189 316	205 152	(8 142)	197 010
Intérêts ne conférant pas le contrôle	7 283	201	7 485	7 144	160	7 304
Passifs non courants	678 993	5 371	684 364	199 949	27 304	227 252
Engagements de retraite et avantages assimilés	7 831	27	7 858	6 577	19	6 596
Provisions pour risques non courantes	217		217	1 034		1 034
Impôts différés passifs	43 216	1 692	44 908	42 885	1 327	44 212
Emprunts et dettes financières non courants	174 367	309	174 676	146 573	25 255	171 828
Obligations locatives non courantes	451 225	2 681	453 905			
Autres éléments non courants	2 138	662	2 799	2 880	702	3 583
Passifs courants	182 080	157 750	339 830	136 246	154 924	291 170
Provisions pour risques courantes	3 736	544	4 280	6 682	206	6 888
Dettes fournisseurs et avances reçues	35 626	12 170	47 796	36 472	20 963	57 436
Emprunts et dettes financières courants	25 282	118 018	143 301	25 326	119 652	144 979
Obligations locatives courantes	48 358	295	48 653			
Autres passifs courants	75 738	14 614	90 352	68 602	12 868	81 470
Dettes d'impôts courants	5 083	365	5 448	43	354	397
Compte de liaison	(11 743)	11 743	(0)	(880)	880	
TOTAL PASSIF	1 067 415	153 580	1 220 994	548 490	174 246	722 736

Tableau des flux de trésorerie

En milliers d'euros	2019			2018		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
OPERATIONS D'ACTIVITES						
Résultat net de l'ensemble consolidé			21 687			22 437
Elimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'exploitation :						
<i>Amortissements et provisions</i>			56 479			9 709
<i>Coût de l'endettement financier net</i>			17 900			6 373
<i>Charges d'impôt</i>			14 759			13 267
<i>Plus ou moins-values de cession</i>			548			484
<i>Dividendes reçus</i>			(22)			(55)
<i>Autres produits et charges</i>			(2 131)			(1 526)
Marge brute d'autofinancement avant coût de l'endettement net et impôt	108 407	813	109 221	49 094	1 595	50 689
Variation du besoin en fonds de roulement	7 621	5 088	12 710	8 129	8 868	16 998
<i>Stocks</i>	(756)	9 304	8 547	(162)	8 215	8 053
<i>Créances</i>	7 447	10 704	18 151	(2 134)	(2 751)	(4 885)
<i>Dettes</i>	931	(14 919)	(13 988)	10 425	3 403	13 828
Impôt décaissé	(3 609)	(291)	(3 900)	(19 474)	(191)	(19 665)
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	112 420	5 610	118 031	37 749	10 272	48 022
OPERATIONS D'INVESTISSEMENT						
Acquisition d'immobilisations incorporelles			(729)			(1 039)
Acquisition d'immobilisations corporelles			(5 797)			(8 515)
Acquisition d'actifs financiers non courants			(1 880)			(625)
Var. des dettes sur acquisition d'immobilisations			354			(89)
Cession d'immobilisations incorporelles						172
Cession d'immobilisations corporelles			241			52
Cession d'immobilisations financières			52			37
Dividendes reçus			22			55
Trésorerie nette sur acquisition et cessions de filiales			(47 083)			(33 180)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(41 141)	(13 679)	(54 820)	(24 348)	(18 783)	(43 131)
OPERATIONS DE FINANCEMENT						
Dividendes versés aux minoritaires			(743)			(711)
Dividendes versés aux actionnaires de la mère			(3 667)			(3 098)
Actions propres et autres éléments non courants			(79)			(1 902)
Emissions d'emprunts désintermédiés			33 300			38 740
Emissions d'emprunts bancaires			53 150			50 646
Augmentation des dettes financières diverses			3 036			5 241
Remboursement des emprunts désintermédiés			(25 800)			(52 240)
Remboursement des emprunts bancaires			(35 624)			(71 696)
Remboursement des obligations locatives			(46 688)			
Remboursement des dettes financières diverses			(4 134)			(4 678)
Coût financier décaissé			(17 471)			(5 901)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	(50 580)	5 859	(44 721)	(54 620)	9 022	(45 599)
Trésorerie à l'ouverture	115 866	5 734	121 600	157 085	5 223	162 308
Trésorerie à la clôture	136 566	3 524	140 090	115 866	5 734	121 600
VARIATION DE TRESORERIE	20 700	(2 209)	18 490	(41 219)	511	(40 708)

II. Tableaux de réconciliation

Réconciliation de l'EBITDA avec le Résultat Opérationnel présenté dans les états financiers

En milliers d'euros	31/12/2019			31/12/2018		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Résultat opérationnel	55 429	(921)	54 508	42 106	(10)	42 096
Impact de l'élimination des loyers IFRS 16	(59 235)	2 113	(57 122)			
Dotations nettes aux amortissements et provisions	57 201	815	58 016	6 837	1 313	8 150
Dotations nettes aux dépréciations des créances clients	22		22	(451)		(451)
Provision engagements de retraite	361	3	364	327	3	330
Autres produits et charges d'exploitation	(5 248)	1 269	(3 979)	(1 416)	(785)	(2 201)
Subventions d'exploitation	4 314	27	4 341	3 304		3 304
Autres produits et charges d'exploitation à caractère d'EBITDA	1 202		1 202	(913)	53	(860)
Dépréciations de stocks immobiliers		(1 232)	(1 232)		640	640
Autres produits et charges opérationnels	(1 769)	2 381	612	1 359	516	1 875
EBITDA	52 276	4 453	56 730	51 153	1 730	52 883

Endettement financier net du Groupe

En milliers d'euros	31/12/2019			31/12/2018		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Emprunts et dettes financières	199 649	118 328	317 977	171 900	144 908	316 807
Comptes courants internes	2 697	(2 697)		5 422	(5 422)	
Obligations locatives	499 583	2 976	502 559			
Instruments financiers actifs	(101)		(101)			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(136 758)	(3 536)	(140 293)	(116 366)	(5 767)	(122 133)
Endettement Net	565 070	115 071	680 141	60 954	133 719	194 673
Elimination des obligations locatives	(499 583)	(2 976)	(502 559)			
Contrats de location-financement historiques ⁽¹⁾		29 381	29 381			
Endettement Net selon covenants	65 488	141 476	206 964	60 954	133 719	194 673

⁽¹⁾ Les contrats de location-financement activés au 31 décembre 2018 ont été reclassés en obligations locatives suite à l'application de la norme IFRS 16. Pour une meilleure comparabilité, ces contrats sont toujours présentés dans l'endettement net au 31 décembre 2019.

Trésorerie nette du Groupe

En milliers d'euros	31/12/2019			31/12/2018		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Disponibilités	98 136	3 536	101 671	82 364	5 767	88 131
Equivalents de trésorerie	38 622		38 622	34 003		34 003
Trésorerie et équivalents de trésorerie	136 758	3 536	140 293	116 366	5 767	122 133
Concours bancaires courants	(192)	(11)	(203)	(500)	(33)	(533)
Trésorerie nette	136 566	3 524	140 090	115 866	5 734	121 600

III. Etats de passage IFRS 16

Compte de résultat - Exploitation + Immobilier

<i>Compte de Résultat Simplifié</i> En M€, normes IFRS	Total 2019 publié	Impacts Norme IFRS 16	Total 2019 hors IFRS 16
Chiffre d'Affaires	527,9		527,9
Charges de Personnel	-256,0		-256,0
Impôts et taxes	-19,4	1,8	-17,6
EBITDAR	116,7	1,8	118,6
Loyers externes	2,8	59,0	66,7
EBITDA	113,9	-57,1	56,7
<i>Marge d'EBITDA</i>	<i>21,6%</i>		<i>10,7%</i>
Résultat Opér. Courant	55,1	-9,7	45,4
Marge Courante	10,4%		8,6%
Résultat Opérationnel	54,5	-9,6	44,9
<i>Marge Opérationnelle</i>	<i>10,3%</i>		<i>8,5%</i>
Résultat financier	-18,1	11,5	-6,5
Résultat avant impôt	36,4	1,9	38,4
Charges d'impôt	-7,5	-0,2	-7,7
Résultat net 100%	21,7	1,3	23,0
Résultat Net Part du Groupe	20,8	1,3	22,1
Marge Nette Part du Groupe	3,9%		4,2%

Endettement financier net et covenants - Exploitation + Immobilier

En M€, normes IFRS	Total 2019 publié	Impacts Norme IFRS 16	Total 2019 hors IFRS 16
Endettement financier net	680,1	-473,2	207,0
EBITDA consolidé	113,9	-57,1	56,7
Fonds Propres consolidés	241,7	36,1	277,8
<i>Ratio de Levier</i>	<i>5,97</i>		<i>3,51</i>
<i>Ratio de Levier Exploitation*</i>	<i>5,07</i>		<i>1,20*</i>
<i>Ratio de Gearing*</i>	<i>2,81</i>		<i>0,75*</i>

*en accord avec les prêteurs, les ratios de Levier et Gearing tels que définis préalablement à la mise en œuvre de la réforme demeurent inchangés, donc établis hors IFRS 16.

Tableau des flux de trésorerie - Exploitation + Immobilier

En M€, normes IFRS	Total 2019 publié	Impacts Norme IFRS 16	Total 2019 hors IFRS 16
Trésorerie à l'ouverture	121,6		121,6
Flux nets d'activité	118,0	-57,1	60,9
EBITDA	113,9	-57,1	56,7
Autres éléments cash	-4,6		-4,6
Variation du BFR	12,7		12,7
Décassement d'IS	-3,9		-3,9
Flux nets d'investissement	-54,8		-54,8
Investissements de développement nets - Exploitation	-33,5		-33,5
Investissements de maintien nets - Exploitation	-5,9		-5,9
Investissements nets - Immobilier	-13,7		-13,7
Investissements financiers nets	-1,8		-1,8
Flux nets de financement	-44,7	57,1	12,4
Dividendes versés	-4,4		-4,4
Variation des dettes financières - Exploitation	-29,4	46,5	17,0
Variation des dettes financières - Immobilier	6,6	-0,9	5,8
Coût financier net payé	-17,5	11,5	-5,9
Achats nets d'actions propres	0,0		0,0
Trésorerie à la clôture	140,1		140,1