

## CAMPAGNE DE VACCINATION COVID-19 : 80% DES RÉSIDENTS VACCINÉS

### 2020 : ACTIVITÉ EN CROISSANCE ET RENTABILITÉ SOLIDE

- ✦ CHIFFRE D'AFFAIRES : 3 922 M€ (+4,9%)
- ✦ EBITDA : 926,5 M€ (-2,4%)

### UN RÉSERVOIR DE CROISSANCE EN FORTE EXPANSION : + 8 769 LITS EN 2020

- ✦ PIPELINE DE LITS EN CONSTRUCTION SUPÉRIEUR À 25 000 LITS
- ✦ RÉSEAU DE PLUS DE 111 000 LITS DANS 23 PAYS

### VALEUR DU PATRIMOINE IMMOBILIER EN FORTE AUGMENTATION (+789 M€)

- ✦ VALORISATION DE L'ENSEMBLE DU PARC À 6,8 MDS€

### OBJECTIF DE CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2021 : AU MOINS +6%

- ✦ (> 4 155 M€)

#### Puteaux, le 16 mars 2021 (18h00 CEST)

Le Groupe ORPEA, leader mondial de la prise en charge globale de la Dépendance (maisons de retraite, cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation et de santé mentale, et maintien à domicile), annonce aujourd'hui ses résultats consolidés pour l'exercice 2020<sup>1</sup> clos le 31 décembre, dont la communication a été arrêtée par le Conseil d'administration du 16 mars 2021.

#### Gestion de la Covid-19 : forte amélioration de la situation sanitaire grâce au succès de la campagne vaccinale

La campagne vaccinale contre la Covid-19, dont la fin est prévue début avril tous pays confondus, ainsi que la mobilisation forte des équipes se traduisent par une situation sanitaire en amélioration au sein du réseau ORPEA.

En effet, au 15 mars 2021, 80% des résidents et 44% des salariés ont été vaccinés. Grâce au succès de la vaccination, le nombre de cas positifs a fortement diminué et représente à ce jour moins de 1% des résidents du Groupe. Ainsi, plus de 90% des maisons de retraite du Groupe ne présentent plus aucun cas positif de Covid-19.

Même si la vigilance des équipes est toujours aussi forte et que les mesures barrières restent en place, la vie sociale au sein de chaque établissement reprend sa place prépondérante : repas au restaurant, visites des familles, animations, possibilités de sortie. ORPEA apporte des solutions sur mesure à chaque région, à chaque établissement, en fonction des obligations réglementaires et du contexte sanitaire.

Comme chaque année depuis 20 ans, ORPEA a réalisé une enquête annuelle de satisfaction auprès des résidents et familles de maisons de retraite dans le monde : 50 000 questionnaires ont été adressés et le taux de réponse s'établit à 56%, niveau élevé au regard de la pandémie. Grâce à la mobilisation sans précédent des collaborateurs pendant cette année de crise sanitaire, les taux de satisfaction et de recommandation progressent : ils s'établissent respectivement à 92,5% (+0,2 pt) et 95,1% (+1,2 pts).

<sup>1</sup> Les comptes 2020 sont en cours d'audit.



## Des résultats 2020 démontrant la résilience du Groupe dans un contexte inédit

Les résultats 2020 sont présentés suivant les normes IFRS, incluant IFRS 16.

En M€ (IFRS)	2020	2019	Var.
Chiffre d'affaires	3 922,4	3 740,2	+4,9%
EBITDAR (EBITDA avant loyers)	963,0	982,5	-2,0%
EBITDA	926,5	949,4	-2,4%
Résultat Opérationnel Courant	422,9	503,7	-16,0%
Coût de l'endettement financier net	-256,7	-215,0	+19,4%
Résultat avant impôt	210,3	325,7	-35,4%
Résultat net part du Groupe	160,0	233,8	-31,6%

Le **chiffre d'affaires 2020** s'inscrit en hausse de +4,9% à 3 922,4 M€, soutenu par une croissance externe dynamique en Irlande (TLC Group) et en France (Clinipsy, Sinoué). D'autre part, la reprise de la croissance organique au second semestre a permis de compenser la légère décroissance constatée au premier semestre.

L'**EBITDAR** (EBITDA avant loyers) affiche une baisse limitée de 2% sur l'ensemble de l'année, à 963 M€ soit une marge de 24,6%, contre 26,3% en 2019, en recul limité de 170 pb dans un contexte de pandémie mondiale.

Le coût brut de la Covid-19 sur 2020 s'élève à 259 M€ (perte d'activité, surcoûts d'équipements de protection individuelle et primes au personnel), et 101 M€ en net, en tenant compte des compensations reçues. Ces compensations sont comptabilisées en résultat courant, soit principalement en autres produits pour les compensations liées à la perte d'activité, soit en réduction des charges pour les compensations liées aux surcoûts.

Le second semestre 2020 se distingue par une forte augmentation de la rentabilité, avec une marge d'EBITDAR en progression de 150 pb, à 25,3%, contre 23,8% au 1<sup>er</sup> semestre, grâce au rebond d'activité, notamment dans les cliniques SSR et de santé mentale. Les zones Europe Centrale et Europe de l'Est enregistrent une solide progression de leur rentabilité sur le 2<sup>nd</sup> semestre, tandis que la zone Péninsule Ibérique et Latam demeure pénalisée par l'ampleur de la pandémie en Espagne au 1<sup>er</sup> semestre.

L'**EBITDA** est en baisse limitée de 2,4% à 926,5 M€, soit une marge de 23,6% (vs 23,1% au 1<sup>er</sup> semestre 2020).

Le **Résultat Opérationnel Courant** est de 422,9 M€ (-16%) après amortissements et provisions de 503,7 M€ (+13%), le niveau des amortissements reflétant la hausse du patrimoine immobilier détenu en propre.

Les éléments non courants s'élèvent à 44,1 M€ contre 37,0 M€ en 2019 (+19,2%).

Le coût de l'endettement financier net s'élève à 256,7 M€ (+19,4%), la hausse étant liée essentiellement à un élément non cash lié aux provisions sur les couvertures de taux résultant d'un environnement de taux d'intérêts négatifs durables sur 2020.

Dans un contexte de crise sanitaire mondiale ayant impacté tant le niveau d'activité que les charges opérationnelles, le résultat net part du Groupe 2020 s'élève à 160 M€ (-31,6%). Hors IFRS 16, le résultat net 2020 s'établit à 174 M€, en repli de 29% par rapport à 2019.

## Proposition de distribution d'un dividende de 0,90 € par action

En 2020, face à une situation exceptionnelle, ORPEA a été l'un des premiers groupes à proposer une suspension du dividende par solidarité avec l'ensemble des parties prenantes. Cette proposition a été approuvée à la quasi-unanimité (99%) des actionnaires lors de l'Assemblée Générale.

Avec la perspective d'une amélioration de la situation sanitaire, le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale des actionnaires du 24 juin 2021 la distribution d'un dividende de 0,90 € par action, intégralement payé en numéraire, au titre de l'exercice 2020. Ce montant induit un taux de distribution de 36%, permettant au Groupe de maintenir sa capacité d'investissement pour améliorer et développer son réseau d'établissements.

### Forte croissance de la valeur du patrimoine immobilier qui atteint 6,8 Mds €

Au 31 décembre 2020, la valeur du patrimoine immobilier du Groupe s'élève à 6 806 M€<sup>2</sup>, pour une surface supérieure à 2,2 millions de m<sup>2</sup>.

Cette forte progression de 789 M€ (+13%) par rapport à 2019 résulte de :

- une revalorisation (+406 M€) de l'ensemble du patrimoine existant (au lieu d'un tiers du parc tous les trois ans) par les experts indépendants, Cushman & Wakefield et JLL. Cette évaluation fait ressortir un taux de capitalisation de 5,3% (vs 5,7% en 2019) reflétant l'évolution des conditions de marché mais toujours prudent au regard de transactions récentes sur des actifs de même catégorie ;
- la poursuite des développements associés à une stratégie de détention des nouveaux immeubles dans les meilleures localisations, avec notamment l'acquisition d'immeubles en Irlande, en Allemagne et aux Pays-Bas (+615 M€) ;
- des cessions d'immeubles (-232 M€), en cohérence avec la stratégie d'arbitrage annoncée par le Groupe fin 2019.

La crise sanitaire ayant démontré la résilience des taux d'occupation des établissements de santé, les immeubles du Groupe attirent toujours davantage les investisseurs immobiliers internationaux, à des conditions toujours très attractives, aussi bien en termes de rendement que d'indexation des loyers ou de durée du bail. C'est désormais plus de 2 Mds € d'engagements que le Groupe a reçus pour son programme de cession 2021-2025.

ORPEA détient désormais 47% du nombre de ses immeubles, en ligne avec l'objectif à moyen terme d'un taux de détention de 50%.

### Une structure financière encore renforcée en 2020

En 2020, ORPEA a activement poursuivi le renforcement de sa capacité financière, avec de nouveaux financements bancaires et des opérations non bancaires (Schuldschein et Euro PP à hauteur de près de 500 M€), dont une partie sur des maturités longues (12 ans et 15 ans), ainsi qu'un Placement Privé indexé sur des critères d'impact extra-financiers.

La dette financière nette s'établit à 6 103 M€<sup>3</sup> au 31 décembre 2020, comparée à 5 958 M€ au 30 juin 2020, soit une progression très modérée au regard du niveau d'investissement tant en immobilier qu'en actifs d'exploitation.

La part de la dette immobilière s'élève à 87% contre 85% au 31 décembre 2019. Les ratios d'endettement retraités d'IFRS 16, utilisés par les partenaires financiers du Groupe, restent très en-deçà des limites avec un levier financier retraité de l'immobilier à 3,4 (5,5 autorisé) et un gearing retraité stable par rapport à 2019 à 1,6 (2,0 autorisé). Le Groupe dispose ainsi d'une bonne flexibilité financière pour exécuter sa stratégie de croissance.

Le coût de la dette (intégrant le coût des couvertures) s'établit à 2,4%, en baisse de 30 points de base par rapport à 2019. La dette nette reste intégralement couverte contre le risque de hausse des taux d'intérêt.

### Nouvelle progression soutenue du réseau en 2020 : +8 769 nouveaux lits en seulement 1 an

Au 31 décembre 2020, le réseau d'ORPEA s'étend sur 23 pays, avec 111 801 lits répartis sur 1 114 établissements, grâce à un rythme soutenu de développement, maintenu en dépit de la pandémie de Covid-19.

<sup>2</sup> Hors incidence des actifs immobiliers en cours de cession de 490 M€ au 31.12.20

<sup>3</sup> Hors dette liée à des actifs détenus en vue de la vente pour 550 M€ au 31.12.20 et 400 M€ au 31.12.19

En effet, après une hausse déjà soutenue en 2019 de près de 8 000 lits, le Groupe a poursuivi sa politique de développement en augmentant son réseau de 8 769 nouveaux lits (+8%) en 2020 :

- +5 808 lits (soit 66% du développement) par création d'établissements dans toutes les zones géographiques, notamment France, Allemagne, Portugal, Mexique ;
- +2 961 lits par croissance externe, via l'acquisition de groupes (Sinoué et Clinipsy en France, TLC et Brindley en Irlande) et d'établissements indépendants.

Le réservoir de croissance, exclusivement constitué de lits en construction, affiche une progression de plus de 20% sur 12 mois pour atteindre le niveau record de 25 403 lits. Cette forte progression, pour la 3<sup>ème</sup> année consécutive, illustre la dynamique de développement à long terme du Groupe, inchangée malgré le contexte inédit de crise sanitaire. Ce réservoir de croissance permet de garantir une croissance organique sécurisée, pérenne et solide pour les 5 prochaines années.

	Nombre de sites	Lits en exploitation	Lits en construction	Nombre de lits	Var. 12 mois
<b>France Benelux</b>	<b>572</b>	<b>42 540</b>	<b>5 366</b>	<b>47 906</b>	<b>+3 838</b>
France	372	32 673	3 543	36 216	+2 193
Pays Bas	116	1 676	1 168	2 844	+583
Belgique	71	7230	268	7 498	79
Luxembourg	2	0	365	365	+0
Irlande	11	961	22	983	+983
<b>Europe Centrale</b>	<b>261</b>	<b>22 148</b>	<b>5 828</b>	<b>27 976</b>	<b>+1 485</b>
Allemagne	191	17 105	3 452	20 557	+974
Italie	30	1 977	1 518	3 495	+266
Suisse	40	3 066	858	3 924	+245
<b>Europe de l'Est</b>	<b>142</b>	<b>11 154</b>	<b>4 101</b>	<b>15 255</b>	<b>+836</b>
Autriche	87	7 041	954	7 995	+180
Pologne	23	1 190	1 696	2 886	+0
Rép.Tchèque	20	2 044	784	2 828	+103
Slovénie	9	551	467	1 018	+225
Letonie	1	202		202	+202
Croatie	1	126		126	+126
Russie	1		200	200	+0
<b>Péninsule ibérique / Latam</b>	<b>137</b>	<b>10 416</b>	<b>9 723</b>	<b>20 139</b>	<b>+2 225</b>
Espagne	66	8 992	2 339	11 331	+254
Portugal	37	728	3 336	4 064	+956
Brésil	22	471	2 487	2 958	+206
Uruguay	3	100	209	309	-17
Colombie	4	0	641	641	+320
Mexique	5	125	711	836	+506
<b>Autres pays</b>	<b>2</b>	<b>140</b>	<b>385</b>	<b>525</b>	<b>+385</b>
Chine	2	140	385	525	+385
<b>Total Groupe</b>	<b>1 114</b>	<b>86 398</b>	<b>25 403</b>	<b>111 801</b>	<b>+8 769</b>

### Des développements et investissements majeurs dans la formation

Les collaborateurs d'ORPEA sont au cœur de la réussite de l'entreprise et des enjeux RSE du Groupe. La poursuite d'une croissance pérenne passe par le déploiement d'une stratégie innovante et différenciante en matière de Ressources Humaines, répondant à trois enjeux fondamentaux, le recrutement, la formation et la fidélisation.

En matière de recrutement, ORPEA utilise l'ensemble des leviers permettant d'accroître la visibilité et l'attractivité de la marque employeur, tout en diversifiant les sources :

- renforcement de la présence sur les réseaux sociaux pour mieux valoriser les métiers et les parcours, etc ;
- digitalisation des process RH permettant déjà de constater des résultats tangibles, avec par exemple, 5 000 candidatures spontanées reçues en France et en Allemagne ;
- partenariats avec des associations afin d'attirer de nouveaux profils : « Nos quartiers ont du talent », « Rev'elles ton Potentiel », « Viens Voir Mon Taf » ;
- développement de l'Open Innovation avec des collaborations avec des start-ups telle que *Hublo*, solution digitale de gestion des remplacements dans les métiers du soin, avec d'ores et déjà une base de données de plus de 9 000 inscrits pour ORPEA.

ORPEA a toujours considéré la formation comme la clef de voute de sa politique de développement RH afin de permettre à chaque collaborateur, quel que soit son poste, d'évoluer sans aucun « plafond de verre ». Ainsi, le Groupe a pris de nouvelles initiatives fortes :

- développement d'écoles internes, comme en France avec désormais deux écoles d'aides-soignants permettant d'intégrer 250 candidats par an ;
- acquisition d'EMG Akademie, première école d'infirmières et d'aides-soignantes en Autriche, associée à la construction d'un campus couvrant l'ensemble des formations du Soins, destiné à accueillir plus de 500 étudiants ;
- accélération des Validations des Acquis de l'Expérience (VAE) : plus de 600 auxiliaires de vie en France vont devenir aides-soignantes en 2 ans ;
- partenariats avec des Universités prestigieuses pour créer des Diplômes Universitaires spécifiques aux spécialisations d'ORPEA : DU infirmier psychiatrie, DU Hygiène, DU adolescents difficiles ...

Le Groupe continuera d'investir dans sa stratégie de développement RH pour renforcer son attractivité, attirer davantage de talents, les fidéliser et promouvoir le développement personnel et professionnel de ses collaborateurs, élément déterminant pour la compétitivité d'ORPEA.

### Stratégie et perspectives

En 2021, le Groupe restera extrêmement vigilant sur la situation sanitaire et continuera de déployer tous ses moyens et savoir-faire pour, à la fois protéger ses résidents, patients, collaborateurs et renforcer les liens et le bien-être de toutes ses parties prenantes. Le Groupe se fixe pour objectifs :

- une poursuite du développement dans ses 5 zones géographiques sur l'ensemble des métiers de la prise en charge de la dépendance physique et de la santé mentale, à travers des acquisitions ciblées et de nouveaux projets de construction d'établissements ;
- l'ouverture de 4 055 nouveaux lits issus du réservoir de croissance ;
- une croissance du chiffre d'affaires d'au moins 6% (> 4 155 M€) ;
- des cessions immobilières de 400 à 500 M€, conformément à sa stratégie de détenir environ 50% de son parc d'immeubles ;
- le déploiement de sa feuille de route RSE avec des objectifs 2023 autour de ses 5 parties prenantes : Résidents, Patients & Familles, Collaborateurs, Partenaires, Environnement, Société & Communauté.

### Yves Le Masne, Directeur Général d'ORPEA, conclut :

*« L'année 2020 a été inédite par l'ampleur et la durée de la pandémie mondiale, mais ORPEA, grâce à la mobilisation sans précédent de ses 68 000 collaborateurs, que je souhaite remercier une nouvelle fois pour leur engagement sans faille, a su démontrer sa capacité d'adaptation et de résilience. Ainsi, ORPEA enregistre une croissance de son chiffre d'affaires de près de 5%, un EBITDAR en léger repli de 2% par rapport à 2019 et un résultat net de 160 M€ (174 M€ retraité d'IFRS16, -29%).*

*Tout en maintenant une vigilance très élevée pour protéger nos résidents et patients, nous sommes raisonnablement confiants quant à la perspective d'une situation sanitaire qui va se normaliser progressivement, notamment grâce au succès de la campagne vaccinale.*

*En 2021, nous continuerons d'accroître nos engagements RSE et notamment, d'investir pour le développement, la formation et le bien-être de nos collaborateurs pour qu'ils soient heureux et fiers d'exercer, au quotidien, un métier qui n'a jamais été aussi utile et essentiel à notre société.*

*Enfin, le Groupe est confiant dans sa capacité à poursuivre un développement mondial soutenu, axé, comme toujours, sur la création de valeur à travers de nouvelles acquisitions et la construction de nouveaux établissements de santé. »*

**Prochain communiqué : chiffre d'affaires T1 2021  
4 mai 2021 après la clôture du marché**

A propos d'ORPEA ([www.orpea-corp.com](http://www.orpea-corp.com))

Créé en 1989, ORPEA est un des principaux acteurs mondiaux de la prise en charge globale de la Dépendance, avec un réseau de 1 114 établissements pour 111 801 lits (dont 25 403 lits en construction) dans 23 pays, répartis sur 5 zones géographiques :

- France Benelux : 572 établissements / 47 906 lits (dont 5 366 en construction)
- Europe Centrale : 261 établissements / 27 976 lits (dont 5 828 en construction)
- Europe de l'Est : 142 établissements / 15 255 lits (dont 4 101 en construction)
- Péninsule Ibérique / Latam : 137 établissements / 20 139 lits (dont 9 723 en construction)
- Autre pays : 2 établissements / 525 lits (dont 285 en construction).

ORPEA est coté sur Euronext Paris (ISIN : FR0000184798) et membre des indices SBF 120, STOXX 600 Europe, MSCI Small Cap Europe et CAC Mid 60.

**Relations investisseurs**

**ORPEA**

Steve Grobet

EVP Communication and Investor Relations

[s.grobet@orpea.net](mailto:s.grobet@orpea.net)

Benoit Lesieur

Responsable Relations Investisseurs

[b.lesieur@orpea.net](mailto:b.lesieur@orpea.net)

**Relations investisseurs**

**NewCap**

Dusan Oresansky

Tél. : 01 44 71 94 94

[orpea@newcap.eu](mailto:orpea@newcap.eu)

**Relations Médias**

**Image 7**

Rebecca David

Tél. : 06 04 74 83 69

[rdavid@image7.fr](mailto:rdavid@image7.fr)

Charlotte Le Barbier

Tél. : 06 78 37 27 60

[clebarbier@image7.fr](mailto:clebarbier@image7.fr)

**Glossaire :**

**Croissance organique**

La croissance organique du chiffre d'affaires du Groupe intègre :

1. La variation du chiffre d'affaires (N vs N-1) des établissements existants consécutive à l'évolution de leurs taux d'occupation et des prix de journée ;
2. La variation du chiffre d'affaires (N vs N-1) des établissements restructurés ou dont les capacités ont été augmentées en N ou en N-1;
3. Le chiffre d'affaires réalisé en N par les établissements créés en N ou en N-1, et la variation du chiffre d'affaires des établissements récemment acquis sur une période équivalente en N à la période de consolidation en N-1.

**EBITDAR**

EBITDA avant loyers, inclus les provisions rattachées aux postes

« charges externes » et « charges de personnel »

**EBITDA**

Résultat opérationnel courant avant dotations nettes aux amortissements, inclus les

provisions rattachées aux postes « charges externes » et « charges de personnel »

**Dettes financières nettes**

Dettes financières à long terme + dettes financières à court terme - Trésorerie et VMP (Valeurs mobilières de placement)

**Levier financier retraité de l'immobilier**

$(\text{Dettes financières nettes} - \text{Dettes immobilières}) / (\text{EBITDA} - (6\% \times \text{Dettes Immobilières}))$

**Gearing retraité**

$\text{Dettes financières nettes} / (\text{Capitaux propres} + \text{Impôts différés à l'infini sur actifs incorporels})$

**Taux de capitalisation**

Le taux de capitalisation de l'immobilier ou encore taux de rendement est le rapport entre le loyer et la valeur de l'immeuble

## Compte de résultat consolidé (Audit en cours)

En M€	2020	2019	2020 Retraité IFRS 16	2019 Retraité IFRS 16
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>3 922,3</b>	<b>3 740,2</b>	<b>3 922,3</b>	<b>3 740,2</b>
Achats consommés et autres charges externes	-712,3	-685,6	-718,4	-685,6
Charges de personnel	-2 210,3	-1 978,1	-2 210,3	-1 978,1
Impôts et taxes	-135,5	-129,2	-135,5	-129,2
Amortissements et provisions	-503,6	-445,7	-233,4	-198,5
Loyers	-36,5	-33,1	-354,0	-331,4
Autres produits et charges opérationnels courants	98,8	35,1	98,8	35,1
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>422,9</b>	<b>503,7</b>	<b>369,5</b>	<b>452,5</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	44,1	37	43,5	36,2
Coût de l'endettement financier net	-256,7	-215,0	-184,0	-147,9
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>210,3</b>	<b>325,7</b>	<b>228,9</b>	<b>340,8</b>
Charge d'impôt	-52,6	-98,6	-56,9	-101,6
QP de résultat dans les entreprises associées et coentreprises	2,3	6,7	2,3	6,7
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>160,0</b>	<b>233,8</b>	<b>174,3</b>	<b>245,9</b>

## Bilan consolidé (Audit en cours)

En M€	31-déc-20	31-déc-19
<b>Actif Non courant</b>	<b>14 398</b>	<b>12 440</b>
Goodwill	1 489	1 299
Immobilisations incorporelles	2 881	2 469
Immobilisations corporelles et immobilier en cours de développement	6 806	6 017
Droit d'utilisation	2 817	2 334
Autres actifs non courants	405	321
<b>Actif Courant</b>	<b>1 944</b>	<b>1 699</b>
<i>Dont disponibilités et VMP</i>	889	839
<b>Actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>550</b>	<b>400</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>16 892</b>	<b>14 539</b>
<b>Fonds propres part du groupe et impôts différés à l'infini</b>	<b>3 949</b>	<b>3 513</b>
Capitaux propres part du Groupe	3 374	3 014
Impôts différés à l'infini sur incorporels d'exploitation	576	499
<b>Intérêts minoritaires</b>	<b>-5</b>	<b>-3</b>
<b>Passif Non Courant</b>	<b>9 998</b>	<b>8 849</b>
Autre passif d'impôt différé	625	529
Provisions pour risques et charges	191	199
Dettes financières à moyen et long terme	6 462	5 859
Engagements locatifs	2 720	2 262
<b>Passif Courant</b>	<b>2 399</b>	<b>1 780</b>
<i>Dont dette court terme (crédit relais et portage immobilier)</i>	530	515
<b>Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>550</b>	<b>400</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>16 892</b>	<b>14 539</b>

## Flux de trésorerie (Audit en cours)

En M€	2020	2019
<b>Flux nets de trésorerie générés par l'activité</b>	<b>440</b>	<b>487</b>
Investissements de construction	-427	-375
Acquisitions d'immobilier	-324	-343
Cessions immobilières	232	16
Investissements d'exploitation et prises de participations nets	-488	-276
<b>Flux nets d'investissements</b>	<b>-1 007</b>	<b>-978</b>
<b>Flux nets de financement</b>	<b>617</b>	<b>562</b>
Variation de trésorerie sur la période	50	71
<b>Trésorerie de fin de période</b>	<b>889</b>	<b>839</b>