

## RESULTATS ANNUELS 2023

### ***Une entreprise à mission, forte de ses singularités***

Familiale, entrepreneuriale, sachant transformer, humaniste, exigeante  
Dotée d'une gouvernance stable et indépendante  
Axée sur son engagement sociétal et la satisfaction de ses parties prenantes  
Associant 2 150 salariés dans 10% du capital  
Délivrant des performances ESG concrètes, dans son ADN

### ***Une dynamique d'activité de tous les métiers***

Pleine occupation en clinique SMR | Occupation en Ehpad : 94,3%  
CA Exploitation : 719,8 M€, + 5,8%  
Croissance organique : + 5,9%

### ***Des performances solides en ligne avec les objectifs***

Résultat opérationnel courant Exploitation : 63,8 M€ (-1,7%)  
Marge nette Exploitation : 3,8% du CA ; - 48 pb  
Désendettement Exploitation : levier de 1,76 x (vs 1,87 x en 2022)  
Croissance embarquée : 1 700 lits à mettre en croisière  
Forte capacité d'investissement activable pour le développement

### ***Inscrites au cœur du projet « Grandir Ensemble 3 »***

Une dynamique à tous les niveaux de l'entreprise  
Pour répondre aux enjeux de santé, sociaux et environnementaux

*« L'année 2023 a été marquée par une conjoncture difficile pour notre secteur, entre des défis d'activité et réglementaires multiples, des tensions de personnel et d'inflation persistantes. Si ces éléments influent naturellement sur notre exploitation, nous devons souligner la grande résilience de LNA Santé et l'adaptabilité dont ont fait preuve nos 9 000 professionnels au service de nos métiers. Grâce à leur engagement fait de conviction et d'humilité, nous avons tenu le cap d'opérateur de santé dynamique, exigeant et bienveillant, en délivrant des performances sociales et économiques solides face à des vents souvent contraires.*

*A l'aune de ces défis, notre projet "Grandir Ensemble 3" reste notre boussole. Partagé par tous, il guide nos actions et nos décisions, dans le respect de nos engagements sur le long terme en tant que société à mission. Source d'inspiration et de progrès, il constitue un facteur de cohésion de notre collectif et un puissant levier d'action.*

*A cet égard, devenir une société à mission n'est pas un choix anodin : c'est l'affirmation de notre volonté de placer l'humain et l'éthique au centre de notre projet, dans une démarche d'intérêt général. Nous souhaitons ainsi nous engager dans une approche de soins holistique et inclusive, intégrant pleinement les familles et les aidants dans le parcours de soin.*

*C'est sur des bases solides et avec un ADN entrepreneurial que notre groupe familial renforce ainsi ses ambitions, en embarquant avec enthousiasme toutes ses parties prenantes, avec la fierté partagée d'exercer notre métier et l'envie de relever avec audace les enjeux de santé qui s'offrent à nous, aujourd'hui et demain. »*

**Jean-Paul Siret – Président**

**Willy Siret – Directeur Général**

**Damien Billard – Directeur Général Délégué aux Finances**

## RESULTATS 2023

Le Conseil d'Administration de LNA Santé, opérateur global de santé, réuni le 26 mars 2024 sous la présidence de Jean-Paul Siret, a arrêté les comptes annuels consolidés de l'exercice 2023.

Normes IFRS En M€	EXPLOITATION			GROUPE EXPLOITATION + IMMOBILIER		
	2023	2022	Var.	2023	2022	Var.
Chiffre d'affaires	719,8	680,5	5,80%	736,1	728,2	1,10%
EBITDA	143	139,6	2,50%	148,8	142,8	4,20%
en % du CA	19,90%	20,50%	- 64 pb	20,2%	19,60%	+ 60 pb
EBITDA hors IFRS 16	71,2	70,3	1,30%	79,5	75,9	4,80%
EBITDA hors IFRS 16 en % du CA	9,90%	10,30%	- 44 pb	10,8%	10,40%	+ 38 pb
EBIT (Résultat opérationnel courant)	63,8	64,9	-1,70%	65	64,3	1,00%
en % du CA	8,90%	9,50%	- 67 pb	8,8%	8,80%	+ 0 pb
Résultat opérationnel	61,3	65,3	-6,20%	63	63,8	-1,30%
Résultat financier	-18,9	-18	4,70%	-25,7	-20,6	24,60%
Résultat avant impôt	42,4	47,3	-10,30%	37,3	43,2	-13,60%
Résultat Net Part du Groupe	27,6	29,3	-6,00%	23,4	25,8	-9,30%
en % du CA	3,80%	4,30%	- 48 pb	3,2%	3,50%	- 36 pb

## Un modèle entrepreneurial actif en 2023

### L'Entreprise LNA Santé

- **Lancement du projet stratégique Grandir Ensemble 3** avec une volonté réaffirmée de placer au cœur de notre métier, patients, résidents et leurs proches aidants avec des objectifs clairs à l'horizon des 5 ans : étendre le parc à 15 000 lits sur 125 établissements et construire des nouvelles offres de services avec nos clients et leurs proches aidants
- **Adoption** lors de l'Assemblée Générale annuelle, **du statut d'entreprise à mission**, en cohérence avec notre identité, nos valeurs et dans le prolongement naturel de notre démarche RSE
- Co-construction et signature avec nos partenaires sociaux d'un **nouvel accord** pour 4 ans « **qualité de vie et conditions de travail** », gestion des emplois et des parcours professionnels, diversité, issu

d'un dialogue social positif autour d'un dispositif élaboré pour répondre concrètement aux enjeux des métiers

- Mise en place d'une **mutuelle unique cadres et non cadres** en appui de notre politique de recrutement
- **Mise en place d'un COPIL Bas Carbone**, avec une structuration sur les 5 postes d'émissions les plus significatifs (alimentaire, énergies, achats, immobilier, déplacements), appuyé par la réalisation d'un second **bilan carbone**
- **Enquête 2023 de satisfaction des salariés** par The Boson Project : note recueillie de 4,4/5,0 sur la fierté d'exercer son métier et de 3,8/5,0 sur la fierté de travailler chez LNA Santé, traduisant une qualité de vie professionnelle appréciée par nos équipes
- **Déploiement de la démarche « ESPRIT »** au sein du réseau fondée sur trois piliers : une posture commune issue des valeurs et des principes de management LNA, un questionnement systématique encouragé et une ligne de conduite directrice pour cultiver le jeu collectif et renforcer le pouvoir d'agir, au service du « prendre soin »

## Sanitaire

- **Livraison de la nouvelle clinique de SMR de Meaux** représentant 172 lits et places à date.
- **Livraison de la nouvelle plateforme PUI-HAD à Blois** pour accompagner le fort développement de l'activité sur le Loir-et-Cher et **construction en cours de la plateforme d'Orléans** sur le Loiret
- **Déploiement du programme du SMR transformé** avec ses processus, son modèle organisationnel et son dossier patient informatisé
- **Certification HAS aux 2 meilleurs niveaux** des 5 établissements en sanitaire concernés

## Médico-Social

- **Livraison de la Villa Bourgaillh à Pessac** de 117 lits à partir du regroupement de 2 sites existants.
- **Travaux en cours du nouvel Ehpad de Meaux** de 154 lits, au sein d'un pôle Santé SMR-Ehpad
- **Evaluation externe avec succès des 5 premiers Ehpad**, avec 4 d'entre eux au meilleur niveau

## Un niveau d'occupation élevée

L'activité des **Ehpads** (secteur Médico-Social France) affiche un **taux d'occupation moyen de 94,3%** en 2023, en progression de 0,4 point par rapport à 2022, marquant une pleine reprise de l'activité après la crise sanitaire, à l'exception de 4 sites en retard d'activité avec un taux d'occupation proche de 80%.

Les Ehpads Elégance ont poursuivi efficacement les actions de commercialisation dans un contexte concurrentiel et sectoriel sous forte tension. Leur taux d'occupation s'affiche à 93,8%, en hausse de 0,7 point par rapport à l'an passé. Les Ehpads Confort quant à eux conservent une occupation supérieure à 96%.

Sur le secteur Sanitaire France, le **taux d'occupation moyen des cliniques SMR et Psychiatrie** s'établit **proche de la pleine capacité**, en fort rebond de 7,3 points sur un an. Dans un contexte de sous-financement tarifaire, la croissance organique reste résiliente à 3,2%. Elle traduit l'attractivité des offres de soins qui repose sur l'expertise de nos professionnels, la qualité des parcours cliniques et la performance des plateaux techniques.

Concernant les **établissements d'hospitalisation à domicile**, LNA Santé a pris en soin quotidiennement 869 patients au cours de l'année écoulée, soit 127 patients supplémentaires par rapport à 2022, pour une **croissance de 17,1%**. A ce titre, l'exercice 2023 a été marqué pour la 6<sup>ème</sup> année consécutive par une

croissance organique de l'activité d'HAD supérieure à 10%. Le recours accru à ce mode de prise en charge, activement plébiscité par les patients à domicile et en institution témoigne de l'expertise des soins à forte valeur ajoutée sociale et médicale.

Le taux d'occupation moyen des **quatre Maisons de Repos Belges** atteint **91,8%**, en hausse de 1,8 point par rapport à 2022. Le niveau d'activité moindre par rapport au secteur Médico-Social France s'explique par une situation concurrentielle plus tendue sur la région bruxelloise et la réalisation de travaux de rénovation sur l'une de nos résidences.

### Une dynamique d'activité soutenue

Le parc en activité incluant les lits en restructuration **représente** au 31 décembre 2023 **9 390 lits sur 85 établissements**. Il est constitué de capacités en « régime de croisière » de 8 376 lits en 2023, en ligne avec le plan de transformation du parc. Ces lits répondent en tous points aux standards de LNA Santé et constituent le socle de la performance de l'entreprise.

Le chiffre d'affaires consolidé de l'exercice 2023 s'établit à 736,1 millions d'euros, en hausse de 1,1% par rapport à 2022. **L'activité Exploitation progresse** de 5,8% en un an, à **719,8 millions d'euros**, soutenue par une **croissance organique solide de 5,9%, présente dans tous les métiers**.

L'activité Immobilière se situe dans un creux d'activité au regard du cycle interne de transformation de l'offre et représente 16,3 millions d'euros sur l'année. Elle résulte principalement de l'achèvement de deux chantiers de construction : l'un pour une clinique de SMR à Meaux et l'autre pour un Ehpad Elégance à Pessac.

### Une exploitation résiliente

**L'EBITDA Exploitation s'élève à 143,0 millions d'euros** en 2023, **en progression de 2,5%**. **Il présente une marge sur chiffre d'affaires de 19,9%** en léger repli de 0,6 point par rapport à 2022, sous l'effet du manque de soutien des pouvoirs publics face à l'inflation et la réduction des aides d'Etat en secteur Sanitaire France.

- Pour le secteur **Médico-Social France**, la marge d'EBITDA représente 25,1% du chiffre d'affaires et affiche un recul de 49 points de base, la hausse de l'activité ne permettant pas d'absorber intégralement l'inflation et les moindres subventions reçues (notamment celles liées au Covid, non reconductibles et reçues début 2022).
- Pour le secteur **Sanitaire France**, la marge s'établit à 16,9% du chiffre d'affaires, en repli de 80 points de base, lié à la diminution des subventions étatiques (surcoûts Covid et financement de l'inflation notamment) et à la modicité de la campagne tarifaire au printemps 2023.
- Pour le secteur **International Métier**, la marge est en amélioration de 1,3 point à 17,9%. Cette hausse se reflète sur les deux pays : les établissements belges bénéficient du redressement de leur occupation et les établissements en Pologne de leur montée en charge, dans la continuité de leur intégration au sein de LNA Santé depuis leur acquisition début 2022.

La marge d'EBITDA des **établissements en régime de croisière** reste ferme à 22,1% du chiffre d'affaires, contre 22,7 % l'an dernier.

**Hors IFRS 16** (après déduction des loyers), la **marge d'EBITDA Exploitation ressort à 9,9%** du chiffre d'affaires, en recul annoncé de 44 points de base, ce retrait limité s'expliquant par une maîtrise globale de la charge des loyers.

La **marge d'EBITDA hors IFRS 16 des sites en croisière s'établit à un niveau résilient de 11,3%**, en baisse relative de 38 points de base par rapport à l'an passé.

L'**EBIT (résultat opérationnel courant) s'établit à 65,0 millions d'euros, en amélioration de 1,0% sur un an, conforme à la guidance** communiquée au marché d'une stabilité de sa performance. Il présente une marge de 8,8%, constante d'un exercice à l'autre. Sa composante d'Exploitation s'établit solidement à 63,8 millions d'euros, en variation de -1,7% sur un an, pour une marge en retrait de 67 points de base à 8,9% du chiffre d'affaires.

Le Résultat Opérationnel consolidé s'élève à 63,0 millions d'euros contre 63,8 millions d'euros en 2022, en repli de 1,3%. Cette évolution intègre une indemnité exceptionnelle versée à la suite d'une restructuration d'un pôle de santé et des coûts non ordinaires en prévision de départs de sites.

La **charge financière s'inscrit** en variation de + 24,6% à - 25,7 millions d'euros contre - 20,6 millions en 2022, sous l'effet de la forte hausse des taux monétaires, l'Euribor 3 mois moyen annuel passant 0,34% en 2022 à 3,43% en 2023. Ce mouvement est cependant modéré grâce au désendettement de LNA Santé, à l'efficacité des instruments de couverture mis en place et enfin la diversification de la structure financière.

La **charge d'impôt fait ressortir un taux apparent de 34,9%**, à comparer à 36,9% l'an passé. Ce mouvement s'explique par la réduction de moitié du taux de CVAE.

Le **résultat net part du Groupe s'établit fermement à 23,4 millions d'euros**, en variation de - 9,3% sur un an. Il fait ressortir une marge nette en repli de - 36 points de base à 3,2% du chiffre d'affaires. Le résultat net de l'activité Exploitation s'élève à 27,6 millions d'euros soit une **marge nette robuste à 3,8% du chiffre d'affaires**, en retrait limité de - 48 points de base.

### **Une assise financière solide pour un développement ciblé**

Au 31 décembre 2023, la **dette financière nette** s'établit à 366,8 millions d'euros. Elle est en hausse de 17,9 millions d'euros par rapport à fin 2022, liée aux besoins de financement de l'activité Immobilier, étant précisé que les dettes immobilières sont adossées à des actifs de même nature en restructuration ou à céder.

Elle intègre une dette d'Exploitation de 125,4 millions d'euros, en baisse organique de 5 millions d'euros. Dès lors, **le Levier d'Exploitation se détend nettement à 1,76 x** pour un levier de 1,87 x un an auparavant et un covenant plafonné à 4,25 x. **Le Gearing d'Exploitation s'établit à 28%** pour une limite accordée de 125%.

La situation de **trésorerie disponible** à la clôture **représente 77,1 millions d'euros**. Elle se trouve renforcée par des capacités de tirage du RCF pour 105,5 millions d'euros, portant la liquidité existante à plus de 180 millions d'euros pour mener à bien le plan de développement sélectif de LNA Santé.

### **Proposition de dividende 2023**

En adéquation avec une politique de distribution graduelle et cohérente avec l'évolution du résultat, le **versement d'un dividende de 0,60 € par action** sera proposé à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires, le 19 juin 2024. Il représente un taux de distribution de 26%, qui permet d'asseoir le contrôle de LNA Santé et l'indépendance de LNA Ensemble qui fédère 700 actionnaires salariés investis dans l'aventure entrepreneuriale, 74% des résultats se trouvant ainsi réinvestis dans le projet d'entreprise et le développement de ses activités.

## Les priorités stratégiques 2024 de GE3

LNA Santé, société à mission, a inscrit ses ambitions sociétales dans ses engagements à long terme, dans ses axes stratégiques à 5 ans, et dans ses décisions et actions à court terme. Parmi les priorités stratégiques pour 2024, LNA Santé va s'attacher à :

- expérimenter et déployer des actions structurantes d'inclusion des patients, résidents et proches dans le fonctionnement de nos établissements,
- mettre en œuvre les engagements QVCT 2023-2027 en mettant la priorité sur la lutte contre les accidents du travail,
- mettre en place la nouvelle réforme de financement des SMR, en renforçant l'expertise en information médicale,
- mettre au point un dispositif d'incubation intrapreneurial pour donner plus d'impact aux initiatives et expérimentations,
- saisir les opportunités de développement et compléter les autorisations de certains établissements existants,
- lancer des expérimentations de réduction de l'empreinte carbone dans l'objectif de baisse de 5% des émissions par ETP en 2024 et de 25% entre 2022 et 2027.

L'entreprise aborde avec confiance l'année 2024, fort de ses singularités et de son projet qui démontre sa résilience dans un environnement difficile. Ainsi, LNA Santé vise en 2024 une **croissance organique de 4,5%** et un chiffre d'affaires Exploitation supérieur à 750 millions d'euros, hors croissance externe.

La qualité du projet des établissements en régime de croisière devrait permettre de délivrer une marge d'EBITDA hors IFRS 16 proche de 11% du chiffre d'affaires sur ce segment, dans un contexte de ralentissement de l'inflation. Le levier d'endettement devrait se maintenir entre 2,0 x et 2,75 x post-acquisition.

LNA Santé entend aussi mener son développement en restant fidèle à sa politique d'acquisitions ciblées, au moyen d'une capacité d'investissement de 150 millions d'euros. Elle prévoit la poursuite de la transformation du réseau existant avec un réservoir de 1 700 lits et places à transférer vers le régime de croisière (900 lits en restructuration et 800 à installer), sur **un parc total restructuré de 10 300 lits à l'horizon 2028**, hors nouveaux développements.

***Prochain communiqué : Chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> trimestre 2024  
2 mai 2024 à la clôture du marché***



## **A propos de LNA Santé :**

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 9000 professionnels au sein de plus de 85 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](http://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 / M. Tall  
+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 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). 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 mettre aux standards du Groupe (régime de croisière).

Le secteur **International Métier** regroupe l'activité des MRPA en Belgique et des cliniques en Pologne.

Le secteur **Médico-Social France** regroupe l'activité des EHPAD en France.

Le secteur **Sanitaire France** regroupe l'activité des SMR, la psychiatrie, la chirurgie et les HAD.

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.

Les **Cash-Flows Libres** correspondent aux flux de trésorerie d'activité minorés des investissements de maintien et du coût financier payé.

L'**EBIT** correspond au Résultat Opérationnel Courant (ROC). Il est obtenu à partir du résultat opérationnel corrigé des autres produits, charges et provisions pour risques et charges qui présentent un caractère inhabituel et significatif.

L'**EBITDA** (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) correspond au résultat opérationnel avant autres produits et charges opérationnels, dotations aux

amortissements et provisions, après dotations et reprises sur dépréciations de stocks immobilier.

La **dette Financière Nette** : Dette financière brute, hors obligations locatives introduites par la norme IFRS 16, diminuée de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et des instruments dérivés actifs, et augmentée des engagements de crédit-bail immobilier.

La **dette Financière Nette d'Exploitation** : Dette financière brute d'Exploitation, hors obligations locatives au sens d'IFRS 16, augmentée des fonds propres apportés à l'immobilier, et diminuée de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des instruments dérivés actifs.

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

Le **levier d'Exploitation** représente le ratio de la dette financière nette d'Exploitation sur l'EBITDA Exploitation hors IFRS 16.

Le **gearing d'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 de la norme IFRS 16, augmentés des impôts différés passifs d'Exploitation, hors impacts IFRS 16, liés principalement à la valorisation des actifs incorporels d'Exploitation.

**ESPRIT** : Equipes Soudées par une Posture Responsable Incarnée par Tous (démarche managériale fondée sur l'ADN LNA Santé)

**IDE** : Infirmier(e) Diplômé(e) d'Etat

**PUI** : Pharmacie à Usage Intérieur

## ANNEXES AU COMMUNIQUE

### I. Etats financiers résumés

#### Compte de Résultat Consolidé

En milliers d'euros	2023			2022		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>719 758</b>	<b>16 326</b>	<b>736 085</b>	<b>680 464</b>	<b>47 759</b>	<b>728 224</b>
Achats consommés	(68 766)	(59 339)	(128 105)	(63 807)	(63 045)	(126 852)
Charges de personnel	(400 967)	(3 033)	(404 001)	(376 790)	(3 210)	(379 999)
Charges externes	(87 392)	(2 815)	(90 207)	(84 087)	(2 764)	(86 851)
Impôts, taxes et versements assimilés	(32 670)	(1 582)	(34 252)	(33 026)	(1 088)	(34 114)
Dotations nettes aux amortissements, dépréciations et provisions	(77 714)	(4 758)	(82 472)	(74 237)	(3 886)	(78 123)
Dotations nettes aux dépréciations des créances clients	(350)		(350)	(244)		(244)
Variation de stocks de produits en cours et de produits finis	1 213	50 197	51 410	922	20 130	21 052
Autres produits et charges d'exploitation	16 028	831	16 858	22 787	(1 573)	21 214
Compte de liaison	(5 382)	5 382		(7 128)	7 128	
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>63 758</b>	<b>1 207</b>	<b>64 966</b>	<b>64 854</b>	<b>(548)</b>	<b>64 307</b>
Autres produits opérationnels	3 316	610	3 926	14 434	14	14 448
Autres charges opérationnelles	(5 782)	(128)	(5 911)	(13 951)	(1 025)	(14 976)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>61 292</b>	<b>1 689</b>	<b>62 981</b>	<b>65 338</b>	<b>(1 559)</b>	<b>63 779</b>
Coût de l'endettement financier net	(20 289)	(6 855)	(27 144)	(18 240)	(2 618)	(20 858)
Autres produits et charges financiers	1 438	42	1 480	232	26	258
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>42 441</b>	<b>(5 124)</b>	<b>37 317</b>	<b>47 329</b>	<b>(4 151)</b>	<b>43 179</b>
Charges d'impôt	(13 832)	810	(13 022)	(16 420)	505	(15 914)
<b>Résultat net des sociétés intégrées</b>	<b>28 610</b>	<b>(4 314)</b>	<b>24 295</b>	<b>30 909</b>	<b>(3 645)</b>	<b>27 264</b>
Résultat des sociétés mises en équivalence	(269)	203	(66)	921	149	1 070
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>28 341</b>	<b>(4 111)</b>	<b>24 229</b>	<b>31 830</b>	<b>(3 496)</b>	<b>28 334</b>
Intérêts ne conférant pas le contrôle	788	32	820	2 528	(7)	2 521
<b>Résultat net part du groupe</b>	<b>27 553</b>	<b>(4 143)</b>	<b>23 409</b>	<b>29 303</b>	<b>(3 489)</b>	<b>25 813</b>
<b>Résultat par action</b>			<b>2,2900</b>			<b>2,4918</b>
<b>Résultat dilué par action</b>			<b>2,2900</b>			<b>2,4918</b>

## Bilan Consolidé Actif

En milliers d'euros	31/12/2023			31/12/2022		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
<b>Actifs non courants</b>	<b>1 086 983</b>	<b>86 407</b>	<b>1 173 391</b>	<b>1 105 663</b>	<b>88 701</b>	<b>1 194 364</b>
Goodwills	135 686	3 621	139 306	135 976	3 621	139 597
Immobilisations incorporelles	422 639		422 639	423 259		423 259
Immobilisations corporelles	96 241	73 876	170 117	95 747	78 779	174 526
Actifs financiers non courants	6 017	52	6 069	8 953	44	8 998
Titres mis en équivalence	4 710	6 760	11 470	4 979	3 944	8 923
Droits d'utilisation des contrats de location	417 858	1 781	419 639	433 154	2 015	435 169
Impôts différés actif	3 833	317	4 150	3 594	298	3 892
<b>Actifs courants</b>	<b>172 565</b>	<b>161 178</b>	<b>333 744</b>	<b>190 855</b>	<b>127 876</b>	<b>318 731</b>
Stocks et en-cours	4 678	143 620	148 298	4 872	93 537	98 409
Actifs sur contrats, clients et comptes rattachés	55 758	363	56 121	51 384	18 142	69 526
Autres actifs courants	36 339	14 891	51 231	34 800	10 596	45 395
Créances d'impôt	613	311	924	3 092	331	3 423
Trésorerie et équivalents de trésorerie	75 176	1 994	77 170	96 708	5 270	101 978
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>1 259 549</b>	<b>247 586</b>	<b>1 507 135</b>	<b>1 296 518</b>	<b>216 577</b>	<b>1 513 095</b>

## Bilan Consolidé Passif

En milliers d'euros	31/12/2023			31/12/2022		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
<b>Capitaux propres totaux</b>	<b>327 770</b>	<b>(19 253)</b>	<b>308 516</b>	<b>313 827</b>	<b>(15 045)</b>	<b>298 782</b>
Capital social	21 419		21 419	21 419		21 419
Primes d'émission	99 590		99 590	99 590		99 590
Réserves consolidées	169 952	(15 135)	154 817	154 107	(11 601)	142 506
Résultat part du groupe	27 552	(4 143)	23 409	29 302	(3 489)	25 813
<b>Capitaux propres du groupe</b>	<b>318 513</b>	<b>(19 278)</b>	<b>299 235</b>	<b>304 418</b>	<b>(15 090)</b>	<b>289 328</b>
Intérêts ne conférant pas le contrôle	9 256	25	9 281	9 409	45	9 454
<b>Passifs non courants</b>	<b>629 763</b>	<b>214 887</b>	<b>844 651</b>	<b>647 433</b>	<b>70 392</b>	<b>717 824</b>
Engagements de retraite et avantages assimilés	10 602	33	10 635	9 138	37	9 175
Impôts différés passifs	82 417	(462)	81 955	81 844	1 482	83 326
Emprunts et dettes financières non courants	128 660	212 504	341 164	130 497	66 181	196 678
Obligations locatives non courantes	400 013	1 579	401 592	417 594	1 842	419 436
Autres éléments non courants	8 073	1 233	9 306	8 359	850	9 209
<b>Passifs courants</b>	<b>302 016</b>	<b>51 952</b>	<b>353 967</b>	<b>335 258</b>	<b>161 231</b>	<b>496 488</b>
Provisions pour risques courantes	9 876	485	10 361	6 093	1 136	7 229
Dettes fournisseurs et avances reçues	55 890	9 048	64 938	52 474	10 743	63 217
Emprunts et dettes financières courants	66 386	20 263	86 648	92 246	146 868	239 114
Obligations locatives courantes	57 906	362	58 268	55 987	335	56 322
Autres passifs courants	128 678	2 073	130 750	119 297	9 199	128 496
Dettes d'impôts courants	489	2 513	3 003	280	1 830	2 110
Compte de liaison	(17 208)	17 208		8 881	(8 881)	
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>1 259 549</b>	<b>247 586</b>	<b>1 507 135</b>	<b>1 296 518</b>	<b>216 577</b>	<b>1 513 095</b>

## Tableau des flux de trésorerie

En milliers d'euros	2023			2022		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
<b>OPERATIONS D'ACTIVITES</b>						
Résultat net de l'ensemble consolidé			24 229			28 334
Elimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'exploitation :						
<i>Amortissements et provisions</i>			85 369			85 358
<i>Coût de l'endettement financier net</i>			27 144			20 858
<i>Charges d'impôt</i>			13 022			15 914
<i>Plus ou moins-values de cession</i>			(1 470)			(592)
<i>Dividendes reçus</i>			(20)			(25)
<i>Autres produits et charges</i>			(1 648)			(11 337)
<b>Marge brute d'autofinancement avant coût de l'endettement net et impôt</b>	<b>142 742</b>	<b>3 884</b>	<b>146 626</b>	<b>135 744</b>	<b>2 766</b>	<b>138 510</b>
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>	<b>4 606</b>	<b>(43 458)</b>	<b>(38 853)</b>	<b>573</b>	<b>(18 719)</b>	<b>(18 146)</b>
<i>Stocks</i>	(1 217)	(50 837)	(52 053)	(1 413)	(18 348)	(19 761)
<i>Créances</i>	(1 156)	13 299	12 142	(2 694)	2 037	(657)
<i>Dettes</i>	6 979	(5 921)	1 058	4 680	(2 408)	2 272
<b>Impôt décaissé</b>	<b>(9 849)</b>	<b>(421)</b>	<b>(10 270)</b>	<b>(16 428)</b>	<b>(738)</b>	<b>(17 166)</b>
<b>Flux nets de trésorerie générés par l'activité</b>	<b>137 499</b>	<b>(39 995)</b>	<b>97 504</b>	<b>119 889</b>	<b>(16 691)</b>	<b>103 199</b>
<b>OPERATIONS D'INVESTISSEMENT</b>						
Acquisition d'immobilisations incorporelles			(1 300)			(1 383)
Acquisition d'immobilisations corporelles			(11 527)			(11 961)
Acquisition d'actifs financiers non courants			(287)			(259)
Var. des dettes sur acquisition d'immobilisations			(118)			170
Cession d'immobilisations corporelles			101			876
Cession d'immobilisations financières			415			329
Dividendes reçus			210			25
Trésorerie nette sur acquisition et cessions de filiales			(3 183)			(29 781)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>	<b>(12 819)</b>	<b>(2 870)</b>	<b>(15 689)</b>	<b>(32 691)</b>	<b>(9 295)</b>	<b>(41 986)</b>
<b>OPERATIONS DE FINANCEMENT</b>						
Dividendes versés aux minoritaires			(885)			(872)
Dividendes versés aux actionnaires de la mère			(5 113)			(4 519)
Augmentation de capital						49 938
Actions propres et autres éléments non courants			(6 519)			(4 436)
Emissions d'emprunts bancaires			55 508			148 417
Augmentation des dettes financières diverses			4 042			4 093
Remboursement des emprunts désintermédiés			(1 500)			(204 200)
Remboursement des emprunts bancaires			(64 154)			(19 115)
Remboursement des obligations locatives			(57 250)			(55 842)
Remboursement des dettes financières diverses			(4 160)			(3 616)
Coût financier décaissé			(26 654)			(20 723)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement</b>	<b>(146 273)</b>	<b>39 588</b>	<b>(106 685)</b>	<b>(135 905)</b>	<b>25 028</b>	<b>(110 876)</b>
Trésorerie à l'ouverture	96 701	5 270	101 971	145 407	6 227	151 634
Trésorerie à la clôture	75 107	1 993	77 100	96 701	5 270	101 971
<b>VARIATION DE TRESORERIE</b>	<b>(21 594)</b>	<b>(3 277)</b>	<b>(24 870)</b>	<b>(48 706)</b>	<b>(957)</b>	<b>(49 663)</b>

## II. Tableaux de réconciliation

### Réconciliation de l'EBITDA avec le Résultat Opérationnel et de l'EBITDA avec l'EBITDA hors IFRS 16 présenté dans les états financiers

En milliers d'euros	31/12/2023			31/12/2022		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>61 292</b>	<b>1 689</b>	<b>62 981</b>	<b>65 338</b>	<b>(1 559)</b>	<b>63 779</b>
Dotations nettes aux amortissements et provisions	77 714	4 758	82 472	74 237	3 886	78 123
Dotations nettes aux dépréciations des créances clients	350		350	244		244
Provision engagements de retraite	452	4	456	479	5	484
Autres produits et charges d'exploitation	(16 028)	(831)	(16 858)	(22 787)	1 573	(21 214)
Subventions d'exploitation	16 744	1	16 745	22 483	7	22 490
Autres produits et charges d'exploitation à caractère d'EBITDA	9		9	44	(160)	(116)
Dépréciations de stocks immobiliers		628	628		(1 493)	(1 493)
Autres produits et charges opérationnels	2 467	(482)	1 985	(484)	1 011	528
<b>EBITDA</b>	<b>142 998</b>	<b>5 768</b>	<b>148 766</b>	<b>139 555</b>	<b>3 269</b>	<b>142 824</b>
Impact de l'élimination des loyers IFRS 16	(71 840)	2 550	(69 291)	(69 291)	2 331	(66 960)
<b>EBITDA retraité IFRS 16</b>	<b>71 158</b>	<b>8 318</b>	<b>79 476</b>	<b>70 264</b>	<b>5 600</b>	<b>75 865</b>

### Endettement financier net du Groupe

En milliers d'euros	31/12/2023			31/12/2022		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Emprunts et dettes financières	195 045	232 767	427 812	222 743	213 049	435 792
Comptes courants internes	9 862	(9 862)		10 987	(10 987)	
Instruments dérivés actifs	(4 338)	(62)	(4 400)	(6 810)	(135)	(6 945)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(75 176)	(1 994)	(77 170)	(96 708)	(5 270)	(101 978)
<b>Endettement Net</b>	<b>125 394</b>	<b>220 849</b>	<b>346 243</b>	<b>130 211</b>	<b>196 657</b>	<b>326 868</b>
Engagements sur contrats de crédit-bail immobilier		20 577	20 577		22 018	22 018
<b>Endettement Net selon covenants</b>	<b>125 394</b>	<b>241 426</b>	<b>366 820</b>	<b>130 211</b>	<b>218 675</b>	<b>348 886</b>

## Trésorerie nette du Groupe

En milliers d'euros	31/12/2023			31/12/2022		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Disponibilités	60 176	1 994	62 170	86 708	5 270	91 978
Equivalents de trésorerie	15 000		15 000	10 000		10 000
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>75 176</b>	<b>1 994</b>	<b>77 170</b>	<b>96 708</b>	<b>5 270</b>	<b>101 978</b>
Concours bancaires courants	(69)	(1)	(70)	(7)		(7)
<b>Trésorerie nette</b>	<b>75 107</b>	<b>1 993</b>	<b>77 100</b>	<b>96 701</b>	<b>5 270</b>	<b>101 971</b>