



Communiqué de Presse

Nantes, le 26 mars 2025 à 18h

## Résultats annuels 2024 : objectifs tenus

### **LNA Santé, entreprise à mission, forte de ses singularités** **Dynamique du projet Grandir Ensemble 3**

#### **Développement organique des métiers**

CA Exploitation : 793,9 M€, soit +6,7% en organique corrigée

#### **Solidité des résultats Exploitation**

EBITDA Exploitation : 146,4 M€, +2,4%

Résultat Net Exploitation : 29,7 M€, +7,7%

#### **Redémarrage de l'activité Immobilière**

Reprise sur le 4<sup>ème</sup> trimestre 2024 qui se poursuivra en 2025

Dépréciations ciblées fin 2024 sur des actifs immobiliers cessibles

#### **Endettement du Groupe maîtrisé**

Dette Financière Nette totale : 377,7 M€ (+3,0%)

Réduction de la Dette Nette d'Exploitation : 111,7 M€ (-11,0%)

Détente du Levier d'Exploitation : 1,5x vs. 1,8x

Liquidités sécurisées <sup>1</sup> : 196 M€

#### **Poursuite de la croissance en 2025**

Objectif de CA Exploitation : 845 M€, +6% en organique

Résultat opérationnel courant Exploitation en progression

Acquisitions ciblées d'autorisations d'exploiter

Poursuite de la transformation du parc existant

---

<sup>1</sup> Les liquidités sont composées de la trésorerie brute augmentée des lignes de RCF confirmées mais non tirées

*« Dans un environnement contraint et incertain, l'actualité de nos métiers s'est révélée en 2024 riche et intense. Faite de dynamiques diverses, entre l'essor remarquable de l'hospitalisation à domicile promue par les pouvoirs publics, la très bonne tenue de l'activité des EHPAD et la difficile mise en œuvre de la réforme de la tarification des cliniques de rééducation pénalisante pour les opérateurs et préoccupante pour les patients, l'année 2024 se conclut par une performance d'ensemble robuste.*

*Portés par des besoins de santé durables, les indicateurs de l'activité d'Exploitation demeurent bien orientés en volume, du chiffre d'affaires jusqu'au résultat net, tout en intégrant une baisse sensible des marges. Ces dernières intègrent en effet l'application au 1<sup>er</sup> janvier de modifications réglementaires très défavorables pour le financement des établissements privés de soins médicaux et de réadaptation et les effets du sous-financement chronique de l'inflation par l'Assurance Maladie qui se cumule et s'accroît chaque année.*

*Ce manque de soutien public pèse fortement sur la situation économique des opérateurs et obère leur capacité d'investissement à l'heure où notre profession tout entière doit répondre aux besoins massifs de santé, qu'ils proviennent du vieillissement démographique, de la prévalence des maladies chroniques, du virage ambulatoire ou de l'enjeu d'accessibilité aux soins de premier recours.*

*Tout au long de 2024, nous sommes parvenus à maintenir des taux d'occupation élevés dans nos EHPAD, toutes gammes confondues, et dans nos cliniques SMR. Ce bon niveau illustre l'excellente adéquation de nos offres avec la demande des patients, résidents, et leurs proches aidants et selon les orientations fixées par les autorités de santé. En particulier, nous avons accéléré le déploiement de nos offres d'HAD et d'hospitalisation de jour pour répondre aux besoins accrus en soin d'expertise et de proximité.*

*Ces réalisations ont été menées dans le cadre de nos engagements d'Entreprise à Mission et de la dynamique de notre projet stratégique « Grandir Ensemble 3 ». Nos priorités d'action dans les 6 axes de GE#3 ont permis des avancées concrètes en 2024 avec une mobilisation renforcée de nos équipes, mesurée dans les résultats de notre enquête annuelle. Je tiens ici à remercier l'ensemble des professionnels de LNA Santé pour leur implication dans la qualité des soins, la dynamique sociale, la coopération territoriale, les contributions citoyennes de nos établissements et la réduction de leur empreinte environnementale. Pour autant, les parties prenantes de notre projet nous invitent à considérer avec humilité les progrès accomplis tant il nous reste du chemin à faire.*

*Portés par un engagement sincère au quotidien de « soigner et prendre soin des personnes fragilisées », nous poursuivrons en 2025 avec le même enthousiasme notre feuille de route, en assurant un développement équilibré de nos métiers entre la transformation de notre parc d'établissements et des acquisitions ciblées, au service des enjeux de santé des territoires. »*

**Willy Siret – Directeur Général**

## RESULTATS 2024

Le Conseil d'Administration de LNA Santé, acteur de santé global et entreprise à mission, réuni le 25 mars 2025 sous la présidence de Jean-Paul Siret, a arrêté les comptes annuels consolidés de l'exercice 2024.

### Croissance du CA Exploitation et maintien d'une rentabilité opérationnelle solide

Normes IFRS En M€	EXPLOITATION			GROUPE EXPLOITATION + IMMOBILIER		
	2024	2023	Var.	2024	2023	Var.
Chiffre d'affaires	793,9	719,8	+ 10,3%	806,6	736,1	+ 9,6%
EBITDA	146,4	143,0	+ 2,4%	153,6	148,8	+ 3,3%
en % du CA	18,4%	19,9%	- 142 pb	19,0%	20,2%	- 116 pb
EBITDA hors IFRS16	71,5	71,2	+ 0,5%	81,4	79,5	+ 2,4%
EBITDA hors IFRS16 en % du CA	9,0%	9,9%	- 87 pb	10,1%	10,8%	- 71 pb
EBIT (Résultat opérationnel courant)	67,1	63,8	+ 5,2%	69,0	65,0	+ 6,2%
en % du CA	8,4%	8,9%	- 41 pb	8,6%	8,8%	- 27 pb
Résultat opérationnel	65,1	61,3	+ 6,2%	62,4	63,0	- 0,9%
Résultat financier	- 20,8	- 18,9	+ 10,2%	- 28,3	- 25,7	+ 10,2%
Résultat avant impôt	44,3	42,4	+ 4,4%	34,1	37,3	- 8,6%
Résultat Net Part du Groupe	29,7	27,6	+ 7,7%	21,8	23,4	- 6,8 %
en % du CA	3,7%	3,8%	- 9 pb	2,7%	3,2%	- 48 pb

Les procédures d'audit sur les comptes consolidés et sociaux ont été effectuées. Les rapports de certification seront émis en avril 2025.

### Progression du chiffre d'affaires dans toutes les activités Exploitation

En 2024, le chiffre d'affaires Exploitation s'établit à **793,9 M€** en augmentation de **+10,3% en publié**. La hausse **corrigée** s'établit à **+7,9%** (dont **+6,7%** de composante **organique**) après neutralisation du reclassement des financements de mesures sociales Ségur 1 & 2 et avenant 32, qui concerne les seules cliniques SMR.

Dans un environnement exigeant, cette nouvelle progression d'activité en 2024 s'inscrit dans la continuité d'une trajectoire de **croissance organique** soutenue depuis la fin de la pandémie COVID. Depuis 2021, l'Entreprise affiche une croissance organique annuelle de ses métiers **supérieure à 5%** témoignant de la qualité de l'offre proposée tant aux résidents dans ses maisons de retraite médicalisées qu'aux patients

dans ses cliniques spécialisées ou à domicile. Ceci se traduit par des **taux d'occupation élevés** dans l'ensemble de ses métiers.

Les niveaux d'activité en 2024 pour chaque type d'établissement sont les suivants :

Niveau d'activité	2024	2023	Var.
<b>Taux d'occupation - Médico-Social</b>			
Ehpad en France	94,1%	94,3%	-0,2 pt
Maison de repos en Belgique	93,8%	91,8%	+2,0 pts
<b>Nombre de patients - Sanitaire</b>			
Hospitalisation à Domicile (HAD)	1.083	869	+25%
SMR/PSY France (nombre de patients / jour en hôpital de jour)	1.039	977	+6%
Chirurgie (nb de séjours)	2.604	2.399	+9%

Les **performances** sont particulièrement soutenues dans les activités **de l'HAD** (+25%) et **l'hospitalisation de jour** (+6%), portées par l'évolution des pratiques médicales favorisant des parcours d'expertise en séquentiel et des soins de proximité. LNA Santé s'inscrit dans une dynamique positive d'amélioration de l'accès aux soins des patients en leur proposant des solutions d'accompagnement plus adaptées et moins contraignantes pour des pathologies nécessitant des interventions coordonnées de spécialistes aux expertises complémentaires.

La croissance de l'hospitalisation à domicile s'appuie non seulement sur le développement de l'offre de l'HAD Saint-Sauveur acquise en juin 2024 mais également sur un recours accru aux soins d'expertise à domicile dans tous les territoires d'implantation.

S'agissant des maisons de retraite médicalisées, LNA Santé affiche des taux d'occupation élevés tant en France qu'en Belgique, qui les situent à un niveau supérieur à ceux observés dans le secteur.

En 2024, le CA Exploitation s'établit à **793,9 M€** pour une **croissance globale corrigée de +7,9%** et une **croissance organique corrigée de +6,7%**, et s'analyse comme suit :

- L'activité des Ehpad (**Médico-Social France**) ressort à **300,8 M€**, en hausse purement **organique** de **+5,4%** portée par l'indexation des tarifs hébergement et soin déterminée par les pouvoirs publics ;
- L'activité **Sanitaire France** s'établit en **croissance corrigée** de **+9,8%** à **447,5 M€**. En **organique**, en tenant compte des effets du reclassement des financements de mesures sociales Ségur 1 & 2 et avenant 32, la progression atteint **+7,8%**, bénéficiant du dynamisme de l'HAD et de l'hôpital de jour ;
- Le secteur **International Métier** poursuit sa trajectoire de croissance avec un CA de **38,9 M€** soit une hausse de **+5,3%** ;
- Le solde de 6,8 M€ correspond essentiellement à l'activité des crèches.

## Redémarrage de l'activité Immobilière

Le chiffre d'affaires Immobilier atteint **12,7 M€** en 2024 en retrait annoncé de 22,5% par rapport à 2023.

Cette tendance baissière s'est inversée au 4<sup>ème</sup> trimestre avec un chiffre d'affaires sur cette période de 6,2 M€ en rebond de 131,5%, porté par la montée en puissance des réservations actées sur les nouvelles opérations lancées en début d'année 2024. LNA Santé anticipe la poursuite du redressement du CA Immobilier en 2025.

## Performance opérationnelle solide, tout en intégrant l'inflation et la réforme de tarification des SMR

L'exercice 2024 intègre pour la première fois les effets de la réforme de la tarification dans les cliniques SMR. En parallèle, le sous-financement au sein de l'ONDAM des impacts de l'inflation observée sur les charges de personnel et les achats consommés conduit mécaniquement à une érosion des marges.

Afin de faire face à cette conjoncture, LNA Santé s'est appuyée sur les fondamentaux de son projet d'entreprise pour délivrer des services à forte expertise médicale dans des infrastructures renovées de soin et d'hébergement offrant le maximum de confort et de qualité. Cette ambition a permis la poursuite de la croissance du chiffre d'affaires, la maîtrise des charges d'exploitation et la défense des marges mises sous forte tension au sein de la profession.

L'**EBITDA** consolidé affiche **153,6 M€** en 2024, soit une progression de **+3,3%** et fait ressortir une marge de 19,0% en baisse limitée de 1,2 point par rapport à la même période de l'exercice précédent.

Les performances se décomposent de la façon suivante :

- en secteur **Médico-Social France**, marge de **25,5%** du chiffre d'affaires et en progression de 0,4 point, liée aux effets favorables des revalorisations tarifaires autorisées par le Ministère mais freinée par l'inflation ;
- en secteur **Sanitaire France**, marge de **15,3%** du chiffre d'affaires, en diminution de 1,6 point, en raison de la réforme de la tarification des SMR qui sous-finance l'accroissement structurel d'activité tout comme les parcours spécialisés et abaisse de 2,4 points la marge d'EBITDA du pôle SMR/PSY ;
- en secteur **International Métier**, marge de **16,1%**, en baisse de 1,8 point, en raison d'une hausse des charges de structure en Pologne profilées pour un palier supérieur d'activité attendu à compter de 2025.

Sur le parc en **régime de croisière** qui représente 89% des lits exploités, la **marge d'EBITDA** ressort à **21,3%** du chiffre d'affaires, contre 22,1% l'an dernier, en diminution de 0,8 point du fait des changements du système de tarification des cliniques SMR déjà mentionnés.

**Hors IFRS 16** (après déduction des loyers), la marge d'**EBITDA Exploitation** atteint **9,0%**, en repli de 87 points de base dont 20 points de base sont liés à la nouvelle méthode de présentation comptable des mesures sociales. La marge d'EBITDA avant IFRS 16 des sites **en croisière** présente un niveau solide de **11,2%**. **Retraitée** du changement de présentation comptable, la marge s'établit à **11,4%** et affiche une progression de 10 points de base par rapport à 2023.

L'**EBIT** (résultat opérationnel courant) s'établit **69,0 M€** en 2024, en croissance de **+6,2%** sur un an, faisant ressortir une marge de **8,6%**.

Le Résultat Opérationnel 2024 affiche **62,4 M€**, soit une baisse de 0,9% par rapport à l'exercice précédent. Celui-ci intègre des coûts non ordinaires plus élevés qu'en 2023, dont des dépréciations immobilières

ciblées pour 4,4 M€. Le Résultat Opérationnel se répartit à hauteur d'un bénéfice de 65,1 M€ (**+6,2%** par rapport à l'exercice précédent) **pour l'activité Exploitation** et d'une perte de -2,7 M€ (contre un bénéfice de 1,6 M€ en 2023) pour l'activité Immobilier.

La **charge financière** totale atteint **-28,3 M€** en 2024 contre -25,7 M€ en 2023, soit une augmentation de 10,2%. Cette variation est liée à l'évolution des taux d'intérêt et à la hausse des encours de travaux et de dette de l'activité Immobilier.

La charge d'impôt est en diminution de 2,0 M€ à -11,0 M€, soit un **taux d'impôt** effectif de **32,3%** contre 34,9% l'an passé.

Le **résultat net part du Groupe** ressort à **21,8 M€**, soit une **marge** nette de **2,7%**, en baisse de 0,5 point par rapport à celle de la même période de l'exercice antérieur. Cette variation s'explique essentiellement par des coûts non courants sur l'activité Immobilier et le renchérissement du coût du crédit en 2024. Sur l'activité **Exploitation**, le résultat net part du Groupe progresse de **+7,7%** (soit +2,1 M€) pour s'établir à **29,7 M€** à fin 2024, soit une marge nette résiliente de **3,7%** du chiffre d'affaires.

## Une structure financière solide

Normes IFRS En M€	EXPLOITATION		GROUPE EXPLOITATION + IMMOBILIER	
	31/12/2024	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2023
Capitaux propres totaux	350,8	323,8	323,6	308,5
Impôts différés passifs	85,4	82,4	83,5	82,0
<b>FONDS PROPRES</b>	<b>436,1</b>	<b>410,2</b>	<b>407,1</b>	<b>390,5</b>
Dettes Financières	197,5	195,0	435,8	427,8
Instruments financiers dérivés actifs	-2,1	-4,3	-2,1	-4,4
Engagement sur contrats de crédit-bail immobilier	-	-	19,1	20,6
Comptes courants internes Exploitation/Immobilier	-9,5	9,9	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-74,3	-75,2	-75,1	-77,2
<b>ENDETTEMENT NET</b>	<b>111,7</b>	<b>125,4</b>	<b>377,7</b>	<b>366,8</b>
Ratio de levier ajusté	1,54	1,76		
Gearing	0,23	0,28		

*Les procédures d'audit sur les comptes consolidés et sociaux ont été effectuées. Les rapports de certification seront émis en avril 2025.*



Les **capitaux propres totaux** s'établissent à **323,6 M€**, en progression de 15,1 M€ par rapport à la clôture du 31 décembre 2023. La variation s'explique essentiellement par la prise en compte du résultat net à 100% de l'exercice pour 22,9 M€ et du dividende de la période pour 6,1 M€.

Au 31 décembre 2024, la **dette financière** nette s'établit à **377,7 M€**. Elle est en hausse de 10,9 M€ par rapport à fin 2023, liée aux besoins de financement de la transformation du parc sur l'activité Immobilier.

La **dette Financière Nette d'Exploitation** à fin décembre 2024 ressort à **111,7 M€**, soit une diminution de 13,7 M€ par rapport à la situation à fin décembre 2023. Elle représente moins de 30% de l'endettement net du Groupe. Le **levier** d'Exploitation s'établit au 31 décembre 2024 à **1,54x** en amélioration de 0,22x par rapport à l'exercice précédent. Il affiche un niveau très inférieur au **covenant** bancaire fixé à **4,25x**. Le **gearing d'Exploitation** ressort à **23%** en amélioration de 5 points par rapport à la fin 2023 pour une autorisation de 125%.

Ces indicateurs de solvabilité illustrent la robustesse de la structure financière de LNA Santé, qui fait de la maîtrise de son endettement un enjeu clé d'indépendance stratégique et de conduite du développement.

Au 31 décembre 2024, l'Entreprise dispose d'une **trésorerie** de **75,1 M€** dont 74,3 M€ pour l'activité Exploitation. LNA Santé dispose également de lignes de tirage supplémentaires de son RCF pour 121 M€, lui offrant une **bonne visibilité** pour financer des futures opérations de croissance externe ciblées.

### Proposition de dividende 2024

Un dividende de **0,65 € par action** sera proposé à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires, le 18 juin 2025. Il représente un taux de distribution de 31%, le solde des résultats se trouvant ainsi réinvestis dans le projet d'entreprise et le développement de ses activités.

## Poursuite de la croissance organique en 2025

En 2025, LNA Santé va poursuivre le déploiement de sa feuille de route conformément à son projet stratégique Grandir Ensemble #3, porteur d'une **ambition de développement durable** dans toutes les composantes financière et extra-financière de son modèle d'affaires.

Parmi les **priorités d'action pour 2025**, LNA Santé va s'attacher à :

- Activer le dispositif d'inclusion et d'expérience patients dans les cliniques SMR et les HAD ;
- Déployer les Interventions Non Médicamenteuses et la politique nutrition/mobilité dans tous les EHPAD ;
- Atteindre 2/3 des engagements QVCT et 100% de ceux liés à la prévention des risques professionnels ;
- Conduire le plan de redressement des SMR pour adapter leur organisation à la réforme de la tarification ;
- Construire un entrepôt de données de santé au service de l'amélioration des pratiques médicales ;
- Assurer le lancement de nos 3 nouveaux territoires d'HAD (Caen, Eure-et-Loir, Rouen) ;
- Enrichir le cahier des charges immobilier sur le bas carbone, la biodiversité et l'adaptation au climat.

Face aux difficultés rencontrées avec un système de tarification des SMR pénalisant et à un environnement économique en mutation, l'Entreprise affiche sa confiance dans ses capacités d'adaptation et d'exécution.

Pour 2025, l'Entreprise réitère sa prévision d'activité en visant une **croissance organique de +6%**, qui s'appuiera sur 8 586 lits en Régime de Croisière à fin 2024 (vs. 8 376 lits à fin 2023) et permettra la réalisation d'un **chiffre d'affaires Exploitation de 845 M€** hors nouveaux développements.

En parallèle, LNA Santé confirme la poursuite du **redémarrage de l'activité Immobilier** en 2025 liée notamment à l'actabilité de programmes à la découpe lancés en début d'année 2024 (tranche 2 de la clinique SMR de Meaux, construction de l'EHPAD des Jardins de l'Ourcq à Meaux, etc.)

Pour 2025, LNA santé anticipe un Résultat opérationnel courant en progression.

A plus long terme, LNA Santé prévoit de passer en **régime de croisière** 2 800 lits à l'horizon de 2031 dont 1 100 sont exploités et en phase de **restructuration** ainsi que 1 700 lits et places autorisés et à installer au cours des prochains exercices.

Afin de financer de nouveaux développements, LNA Santé pourra s'appuyer sur sa structure financière solide, tout en continuant en 2025 de maîtriser son endettement avec un **levier d'Exploitation** projeté **entre 1,5x et 2,0x**.

## Avertissement

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

### ***Prochaine publication :***

***Chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> trimestre 2025 : 6 mai 2025 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. Opérateur de santé global qui rassemble 9000 professionnels au sein de 86 établissements (cliniques de chirurgie, de réadaptation, de santé mentale, hôpitaux à domicile, maisons de retraite médicalisées, centres de santé et crèches) et 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  
DG Délégué aux Finances  
+33 (0)2 40 16 17 92  
[contact@lna-sante.com](mailto:contact@lna-sante.com)

**Communication  
financière**  
Denis Bley  
+33 (0)1 80 81 50 00  
[info@capvalue.fr](mailto:info@capvalue.fr)

**Relations presse  
économique et  
investisseurs**  
J. Gacoin / V. Boivin  
+33 (0)1 75 77 54 65  
[lnasante@aelium.fr](mailto: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.

Pour 2024, la **croissance**, ou sa composante **organique, corrigée** est ajustée de l'impact sur le métier des cliniques SMR du reclassement des financements de mesures sociales (Sécur 1 & 2 et avenant 32) intégrés dans le chiffre d'affaires en 2024 alors qu'ils étaient enregistrés en réduction des charges de personnel en 2023.

Les **Cash-Flows Libres** correspondent aux flux de trésorerie d'activité minorés des investissements de maintien et du coût financier payé et en dehors de la variation du BFR (significative sur le cycle de l'Immobilier dans un sens ou dans un autre).

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 IFRS16, 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'IFRS16, 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 IFRS16.

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 IFRS16, augmentés des impôts différés passifs d'Exploitation, hors impacts IFRS16, liés principalement à la valorisation des actifs incorporels d'Exploitation.

## ANNEXES AU COMMUNIQUE

### I. États financiers résumés

*En cours d'audit par les Commissaires aux comptes*

#### Compte de Résultat Consolidé

En milliers d'euros	2024			2023		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>793 947</b>	<b>12 657</b>	<b>806 604</b>	<b>719 758</b>	<b>16 326</b>	<b>736 085</b>
Achats consommés	(78 844)	(43 750)	(122 593)	(68 766)	(59 339)	(128 105)
Charges de personnel	(447 390)	(3 185)	(450 576)	(400 967)	(3 033)	(404 001)
Charges externes	(95 743)	(2 366)	(98 110)	(87 392)	(2 815)	(90 207)
Impôts, taxes et versements assimilés	(35 870)	(1 189)	(37 059)	(32 670)	(1 582)	(34 252)
Dotations nettes aux amortissements, dépréciations et provisions	(76 451)	(5 291)	(81 742)	(77 714)	(4 758)	(82 472)
Dotations nettes aux dépréciations des créances clients	(501)	(52)	(553)	(350)		(350)
Variation de stocks de produits en cours et de produits finis	1 833	35 682	37 515	1 213	50 197	51 410
Autres produits et charges d'exploitation	16 588	(1 099)	15 489	16 028	831	16 858
Compte de liaison	(10 499)	10 499		(5 382)	5 382	
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>67 070</b>	<b>1 906</b>	<b>68 976</b>	<b>63 758</b>	<b>1 207</b>	<b>64 966</b>
Autres produits opérationnels	7 152	127	7 280	3 316	610	3 926
Autres charges opérationnelles	(9 151)	(4 696)	(13 847)	(5 782)	(128)	(5 911)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>65 071</b>	<b>(2 662)</b>	<b>62 409</b>	<b>61 292</b>	<b>1 689</b>	<b>62 981</b>
Coût de l'endettement financier net	(21 435)	(7 561)	(28 996)	(20 289)	(6 855)	(27 144)
Autres produits et charges financiers	660	43	703	1 438	42	1 480
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>44 296</b>	<b>(10 180)</b>	<b>34 116</b>	<b>42 441</b>	<b>(5 124)</b>	<b>37 317</b>
Charges d'impôt	(13 120)	2 098	(11 023)	(13 832)	810	(13 022)
<b>Résultat net des sociétés intégrées</b>	<b>31 176</b>	<b>(8 083)</b>	<b>23 093</b>	<b>28 610</b>	<b>(4 314)</b>	<b>24 295</b>
Résultat des sociétés mises en équivalence	(414)	243	(170)	(269)	203	(66)
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>30 762</b>	<b>(7 839)</b>	<b>22 923</b>	<b>28 341</b>	<b>(4 111)</b>	<b>24 229</b>
Intérêts ne conférant pas le contrôle	1 099	9	1 108	788	32	820
<b>Résultat net part du groupe</b>	<b>29 664</b>	<b>(7 848)</b>	<b>21 816</b>	<b>27 553</b>	<b>(4 143)</b>	<b>23 409</b>
<b>Résultat par action</b>			<b>2,1335</b>			<b>2,2900</b>
<b>Résultat dilué par action</b>			<b>2,1335</b>			<b>2,2900</b>

## Bilan Consolidé Actif

En milliers d'euros	31/12/2024			31/12/2023		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
<b>Actifs non courants</b>	<b>1 083 096</b>	<b>80 959</b>	<b>1 164 055</b>	<b>1 086 983</b>	<b>86 407</b>	<b>1 173 391</b>
Goodwills	133 795	3 621	137 416	135 686	3 621	139 306
Immobilisations incorporelles	441 080		441 080	422 639		422 639
Immobilisations corporelles	96 444	67 626	164 070	96 241	73 876	170 117
Actifs financiers non courants	5 164	162	5 326	6 017	52	6 069
Titres mis en équivalence	4 297	7 804	12 100	4 710	6 760	11 470
Droits d'utilisation des contrats de location	398 337	1 431	399 768	417 858	1 781	419 639
Impôts différés actif	3 979	315	4 294	3 833	317	4 150
<b>Actifs courants</b>	<b>191 060</b>	<b>183 080</b>	<b>374 140</b>	<b>172 565</b>	<b>161 178</b>	<b>333 744</b>
Stocks et en-cours	5 247	173 759	179 006	4 678	143 620	148 298
Actifs sur contrats, clients et comptes rattachés	74 143	2 161	76 304	55 758	363	56 121
Autres actifs courants	35 747	6 069	41 817	36 339	14 891	51 231
Créances d'impôt	1 620	338	1 959	613	311	924
Trésorerie et équivalents de trésorerie	74 303	752	75 055	75 176	1 994	77 170
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>1 274 156</b>	<b>264 039</b>	<b>1 538 195</b>	<b>1 259 549</b>	<b>247 586</b>	<b>1 507 135</b>

## Bilan Consolidé Passif

En milliers d'euros	31/12/2024			31/12/2023		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
<b>Capitaux propres totaux</b>	<b>350 753</b>	<b>(27 186)</b>	<b>323 567</b>	<b>327 770</b>	<b>(19 253)</b>	<b>308 516</b>
Capital social	21 419		21 419	21 419		21 419
Primes d'émission	99 590		99 590	99 590		99 590
Réserves consolidées	190 307	(19 325)	170 982	169 952	(15 135)	154 817
Résultat part du groupe	29 664	(7 848)	21 816	27 552	(4 143)	23 409
<b>Capitaux propres du groupe</b>	<b>340 980</b>	<b>(27 173)</b>	<b>313 807</b>	<b>318 513</b>	<b>(19 278)</b>	<b>299 235</b>
Intérêts ne conférant pas le contrôle	9 773	(12)	9 760	9 256	25	9 281
<b>Passifs non courants</b>	<b>618 677</b>	<b>183 629</b>	<b>802 306</b>	<b>629 763</b>	<b>214 887</b>	<b>844 651</b>
Engagements de retraite et avantages assimilés	11 326	32	11 359	10 602	33	10 635
Impôts différés passifs	85 395	(1 850)	83 545	82 417	(462)	81 955
Emprunts et dettes financières non courants	132 755	183 086	315 841	128 660	212 504	341 164
Obligations locatives non courantes	379 405	1 207	380 613	400 013	1 579	401 592
Autres éléments non courants	9 796	1 153	10 949	8 073	1 233	9 306
<b>Passifs courants</b>	<b>304 726</b>	<b>107 595</b>	<b>412 321</b>	<b>302 016</b>	<b>51 952</b>	<b>353 967</b>
Provisions pour risques courantes	9 812	425	10 237	9 876	485	10 361
Dettes fournisseurs et avances reçues	65 512	11 004	76 516	55 890	9 048	64 938
Emprunts et dettes financières courants	64 732	55 189	119 921	66 386	20 263	86 648
Obligations locatives courantes	59 696	371	60 067	57 906	362	58 268
Autres passifs courants	140 014	2 526	142 541	128 678	2 073	130 750
Dettes d'impôts courants	1 221	1 817	3 038	489	2 513	3 003
Compte de liaison	(36 262)	36 262		(17 208)	17 208	
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>1 274 156</b>	<b>264 039</b>	<b>1 538 195</b>	<b>1 259 549</b>	<b>247 586</b>	<b>1 507 135</b>

## Tableau des flux de trésorerie

En milliers d'euros	2024			2023		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
<b>OPERATIONS D'ACTIVITES</b>						
Résultat net de l'ensemble consolidé			22 923			24 229
Elimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'exploitation :						
<i>Amortissements et provisions</i>			91 808			85 369
<i>Coût de l'endettement financier net</i>			28 996			27 144
<i>Charges d'impôt</i>			11 023			13 022
<i>Plus ou moins-values de cession</i>			(626)			(1 470)
<i>Dividendes reçus</i>			(203)			(20)
<i>Autres produits et charges</i>			(5 933)			(1 648)
<b>Marge brute d'autofinancement avant coût de l'endettement net et impôt</b>	<b>143 663</b>	<b>4 324</b>	<b>147 987</b>	<b>142 742</b>	<b>3 884</b>	<b>146 626</b>
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>	<b>(1 266)</b>	<b>(22 495)</b>	<b>(23 761)</b>	<b>4 606</b>	<b>(43 458)</b>	<b>(38 853)</b>
<i>Stocks</i>	(2 067)	(31 923)	(33 990)	(1 217)	(50 837)	(52 053)
<i>Créances</i>	(20 951)	6 554	(14 396)	(1 156)	13 299	12 142
<i>Dettes</i>	21 751	2 874	24 625	6 979	(5 921)	1 058
<b>Impôt décaissé</b>	<b>(13 514)</b>	<b>(273)</b>	<b>(13 787)</b>	<b>(9 849)</b>	<b>(421)</b>	<b>(10 270)</b>
<b>Flux nets de trésorerie générés par l'activité</b>	<b>128 882</b>	<b>(18 443)</b>	<b>110 439</b>	<b>137 499</b>	<b>(39 995)</b>	<b>97 504</b>
<b>OPERATIONS D'INVESTISSEMENT</b>						
Acquisition d'immobilisations incorporelles			(1 345)			(1 300)
Acquisition d'immobilisations corporelles			(10 818)			(11 527)
Acquisition d'actifs financiers non courants			(512)			(287)
Var. des dettes sur acquisition d'immobilisations			183			(118)
Cession d'immobilisations incorporelles			1 825			-
Cession d'immobilisations corporelles			103			101
Cession d'immobilisations financières			405			415
Dividendes reçus			203			210
Trésorerie nette sur acquisition et cession de filiales			(13 764)			(3 183)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>	<b>(22 523)</b>	<b>(1 199)</b>	<b>(23 722)</b>	<b>(12 819)</b>	<b>(2 870)</b>	<b>(15 689)</b>
<b>OPERATIONS DE FINANCEMENT</b>						
Dividendes versés aux minoritaires			(851)			(885)
Dividendes versés aux actionnaires de la mère			(6 136)			(5 113)
Actions propres et autres éléments non courants			-			(6 519)
Emissions d'emprunts désintermédiés			32 500			-
Emissions d'emprunts bancaires			18 250			55 508
Augmentation des dettes financières diverses			3 883			4 042
Remboursement des emprunts désintermédiés			-			(1 500)
Remboursement des emprunts bancaires			(43 748)			(64 154)
Remboursement des obligations locatives			(59 353)			(57 250)
Remboursement des dettes financières diverses			(4 767)			(4 160)
Coût financier décaissé			(28 586)			(26 654)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement</b>	<b>(107 971)</b>	<b>19 169</b>	<b>(88 802)</b>	<b>(146 273)</b>	<b>39 588</b>	<b>(106 685)</b>
Trésorerie à l'ouverture	75 888	1 212	77 100	96 701	5 270	101 971
Trésorerie à la clôture	74 277	739	75 016	75 107	1 993	77 100
<b>VARIATION DE TRESORERIE</b>	<b>(1 611)</b>	<b>(473)</b>	<b>(2 084)</b>	<b>(21 594)</b>	<b>(3 277)</b>	<b>(24 870)</b>



## II. Tableaux de réconciliation

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

En milliers d'euros	31/12/2024			31/12/2023		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>65 071</b>	<b>(2 662)</b>	<b>62 409</b>	<b>61 292</b>	<b>1 689</b>	<b>62 981</b>
Dotations nettes aux amortissements et provisions	76 451	5 291	81 742	77 714	4 758	82 472
Dotations nettes aux dépréciations des créances clients	501	52	553	350		350
Provision engagements de retraite	457	(1)	456	452	4	456
Autres produits et charges d'exploitation	(16 588)	1 099	(15 489)	(16 028)	(831)	(16 858)
Subventions d'exploitation	16 935		16 935	16 744	1	16 745
Autres produits et charges d'exploitation à caractère d'EBITDA	1 624		1 624	9		9
Dépréciations de stocks immobiliers		(1 159)	(1 159)		628	628
Autres produits et charges opérationnels	1 999	4 568	6 567	2 467	(482)	1 985
<b>EBITDA</b>	<b>146 450</b>	<b>7 189</b>	<b>153 638</b>	<b>142 998</b>	<b>5 768</b>	<b>148 766</b>
Impact de l'élimination des loyers IFRS 16	(74 902)	2 621	(72 281)	(71 840)	2 550	(69 291)
<b>EBITDA retraité IFRS 16</b>	<b>71 548</b>	<b>9 810</b>	<b>81 358</b>	<b>71 158</b>	<b>8 318</b>	<b>79 476</b>

### Endettement financier net du Groupe

En milliers d'euros	31/12/2024			31/12/2023		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Emprunts et dettes financières	197 487	238 275	435 762	195 045	232 767	427 812
Comptes courants internes	(9 460)	9 460		9 862	(9 862)	
Instruments dérivés actifs	(2 062)		(2 062)	(4 338)	(62)	(4 400)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(74 303)	(752)	(75 055)	(75 176)	(1 994)	(77 170)
<b>Endettement net</b>	<b>111 662</b>	<b>246 983</b>	<b>358 645</b>	<b>125 394</b>	<b>220 849</b>	<b>346 243</b>
Engagements sur contrats de crédit-bail immobilier		19 100	19 100		20 577	20 577
<b>Endettement net selon covenants</b>	<b>111 662</b>	<b>266 083</b>	<b>377 745</b>	<b>125 394</b>	<b>241 426</b>	<b>366 820</b>

## Trésorerie nette du Groupe

En milliers d'euros	31/12/2024			31/12/2023		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Disponibilités	69 302	752	70 055	60 176	1 994	62 170
Equivalents de trésorerie	5 000		5 000	15 000		15 000
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>74 303</b>	<b>752</b>	<b>75 055</b>	<b>75 176</b>	<b>1 994</b>	<b>77 170</b>
Concours bancaires courants	(26)	(13)	(39)	(69)	(1)	(70)
<b>Trésorerie nette</b>	<b>74 277</b>	<b>739</b>	<b>75 016</b>	<b>75 107</b>	<b>1 993</b>	<b>77 100</b>