



**HERIGE**  
ENTREPRENEURS D'AVENIR

**RÉSULTATS SEMESTRIELS 2018**

**RÉUNION SFAF  
12 SEPTEMBRE 2018**



**HERIGE**

**RÉSULTATS AU 30 JUIN 2018**

**PERSPECTIVES ET ORIENTATIONS**

**SOMMAIRE**



**HERIGE**  
ENTREPRENEURS D'AVENIR

**HERIGE**

**1**

## ACTEUR DES ÉVOLUTIONS DE LA CONSTRUCTION

- ▼ Centré sur l'univers du bâtiment à travers trois domaines : le **Négoce de matériaux de construction**, le **Béton** ainsi que la **Menuiserie industrielle**
- ▼ Forte implantation dans le grand ouest de la France
- ▼ Maillage territorial de proximité
- ▼ Organisation décentralisée





## **VM** (au 31.12.2017)

- ▼ 1 075 collaborateurs<sup>1</sup>
- ▼ 86 points de vente
- ▼ 16 départements dans le grand ouest

Chiffre d'affaires<sup>2</sup>

**347,8 M€**





## **ATLANTEM** (au 31.12.2017)

- ▼ 797 collaborateurs<sup>1</sup>
- ▼ 9 sites de production, menuiseries et fermetures
- ▼ 3 ateliers de charpente

Chiffre d'affaires<sup>2</sup>

**133,2 M€**

<sup>1</sup> ETP moyens internes retraités conformément à la norme IFRS 5.

<sup>2</sup> Données retraités conformément à la norme IFRS 5 du périmètre 2017.



## **EDYCEM** (au 31.12.2017)

- ▼ 215 collaborateurs<sup>1</sup>
- ▼ 24 centrales à béton
- ▼ 2 usines

Chiffre d'affaires<sup>2</sup>

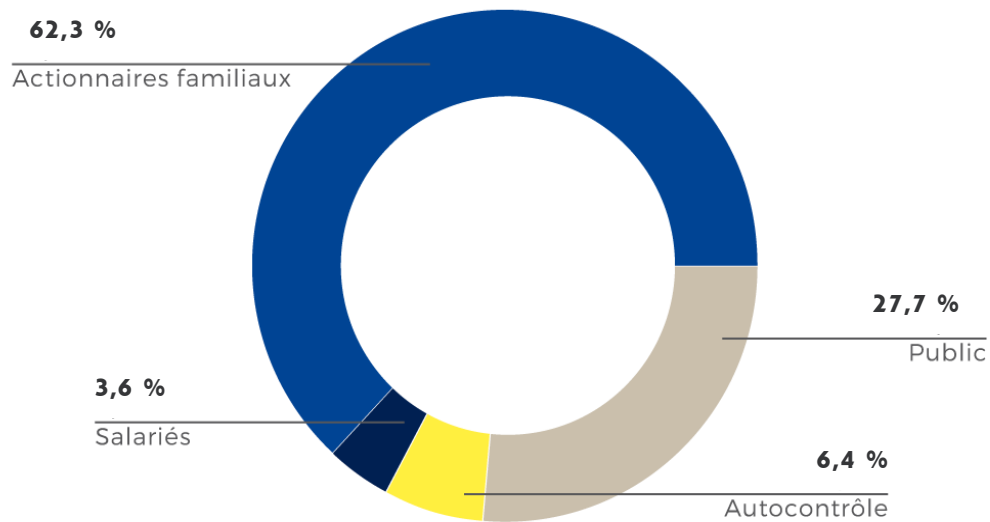
**76,4 M€**

<sup>1</sup> ETP moyens internes retraités conformément à la norme IFRS 5.

<sup>2</sup> Données retraités conformément à la norme IFRS 5 du périmètre 2017.

# UNE IMPULSION FAMILIALE

Répartition du capital au 31/12/2017



▾ Comités de surveillance par branche d'activités



# ÉVÉNEMENTS AU 30 JUIN 2018

## Négoce

- ▼ Evolution du management avec départ du DG et du directeur LNTP
- ▼ Réorganisation du Comité de Direction sous l'égide d'un manager de transition

## Menuiserie

- ▼ Signature avec des PVCistes Deceuninck pour intégration Solabaie en septembre 2018

## Béton

- ▼ Arrêt définitif de l'activité Biplan

# TRANSFERT DE MARCHÉ **EURONEXT GROWTH**

Depuis le 25/07/2018

- ▼ Transfert vers un marché plus adapté au fonctionnement actuel et à la taille de l'entreprise :
  - Publication des comptes clos au 31/12/2019 aux normes comptables françaises / pas d'application IFRS 16
  - Allégement des contraintes et des coûts
- ▼ Maintien du rythme de communication financière et de la rigueur du contrôle interne
- ▼ Le code ISIN d'identification des titres HERIGE reste inchangé (FR0000066540) et le mnémonique devient ALHRG.
- ▼ L'action HERIGE reste éligible au PEA et PEA-PME.

Transfert de marché

**25/07/2018**

Publication des états financiers 2018 aux normes IFRS

**Au plus tard le 30/04/19**

Publication des informations financières aux normes françaises à compter de la clôture au 31/12/2019

**Au plus tard le 30/04/20**



**HERIGE**  
ENTREPRENEURS D'AVENIR

**RÉSULTATS  
AU 30 JUIN 2018**

**2**

# CHIFFRES CLÉS

| En M€                       | S1 2017<br>publié <sup>1</sup> | S1 2017<br>Proforma 2018 <sup>2</sup> | S1 2018 <sup>3</sup> | Var. N-1       |
|-----------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|----------------------|----------------|
| Chiffre d'affaires          | 282,1                          | 281,8                                 | <b>294,4</b>         | <b>+4,5%</b>   |
| EBITDA <sup>4</sup>         | 9,0                            | 9,5                                   | <b>9,3</b>           | <b>-0,2 M€</b> |
| ROC                         | 3,1                            | 3,7                                   | <b>3,3</b>           | <b>-0,3 M€</b> |
| Résultat net                | 1,8                            | 1,8                                   | <b>0,8</b>           | -              |
| Résultat net part du Groupe | 2,0                            | 2,0                                   | <b>0,9</b>           | -              |
| Free cash flow <sup>5</sup> | -15,6                          | -15,6                                 | <b>-19,2</b>         | <b>-3,6 M€</b> |
| Dettes nettes               | 88,1                           | 88,1                                  | <b>83,3</b>          | <b>-4,8 M€</b> |
| Gearing                     | 78%                            | 78%                                   | <b>76%</b>           | <b>-2 pts</b>  |

+4,9% retraité de LNTP Tours (arrêt en 2017) et VM Piscines (cession janv. 2017)

1 Les comptes 2017 publiés étaient présentés conformément à la norme IFRS 5 (hors activités en cours de cession)

2 Les chiffres sont retraités des activités en cours de cession au 31.12.2017 conformément à la norme IFRS 5

3 Les données 2018 sont présentées conformément à la norme IFRS 5 (hors activités cédées ou en cours de cession). Les procédures d'audits ont été effectuées et le rapport d'audit relatif à la certification est en cours d'émission

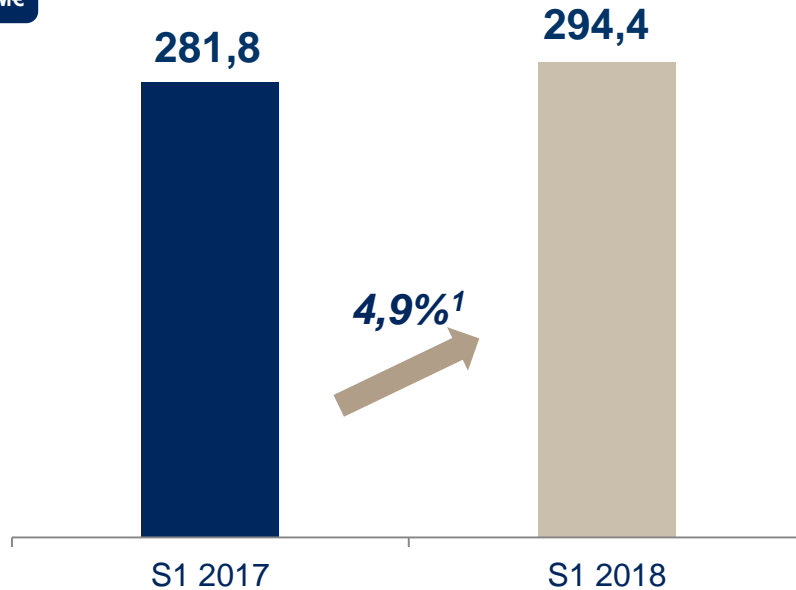
4 EBITDA : Résultat opérationnel courant + dotations nettes aux amortissements

5 Flux de trésorerie liés à l'activité



# CHIFFRE D'AFFAIRES S1 2018 : 294,4 M€

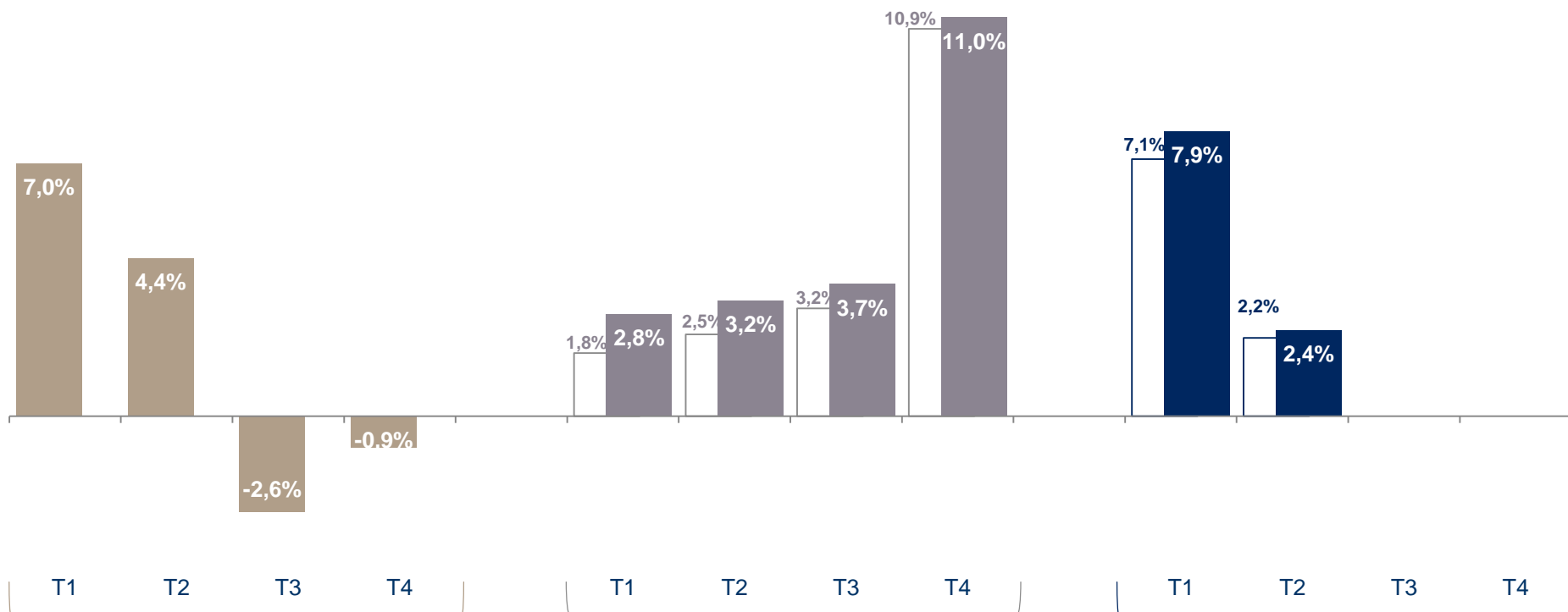
En M€



► Croissance malgré des conditions climatiques défavorables en début de période, un mois de mai 2018 atypique

<sup>1</sup> Retraité de la cession de VM Piscines et de la fermeture de LNTP Tours pour l'activité de «Négoce de matériaux»

# ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ PAR TRIMESTRE



## Exercice 2016

Données publiées en 2016 (après application IFRS 5 au 31.12.2016)

## Exercice 2017

Données publiées en 2017 (après application IFRS 5 au 31.12.2017)

## Exercice 2018

Données publiées en 2018 (après application IFRS 5 au 31.12.2017)

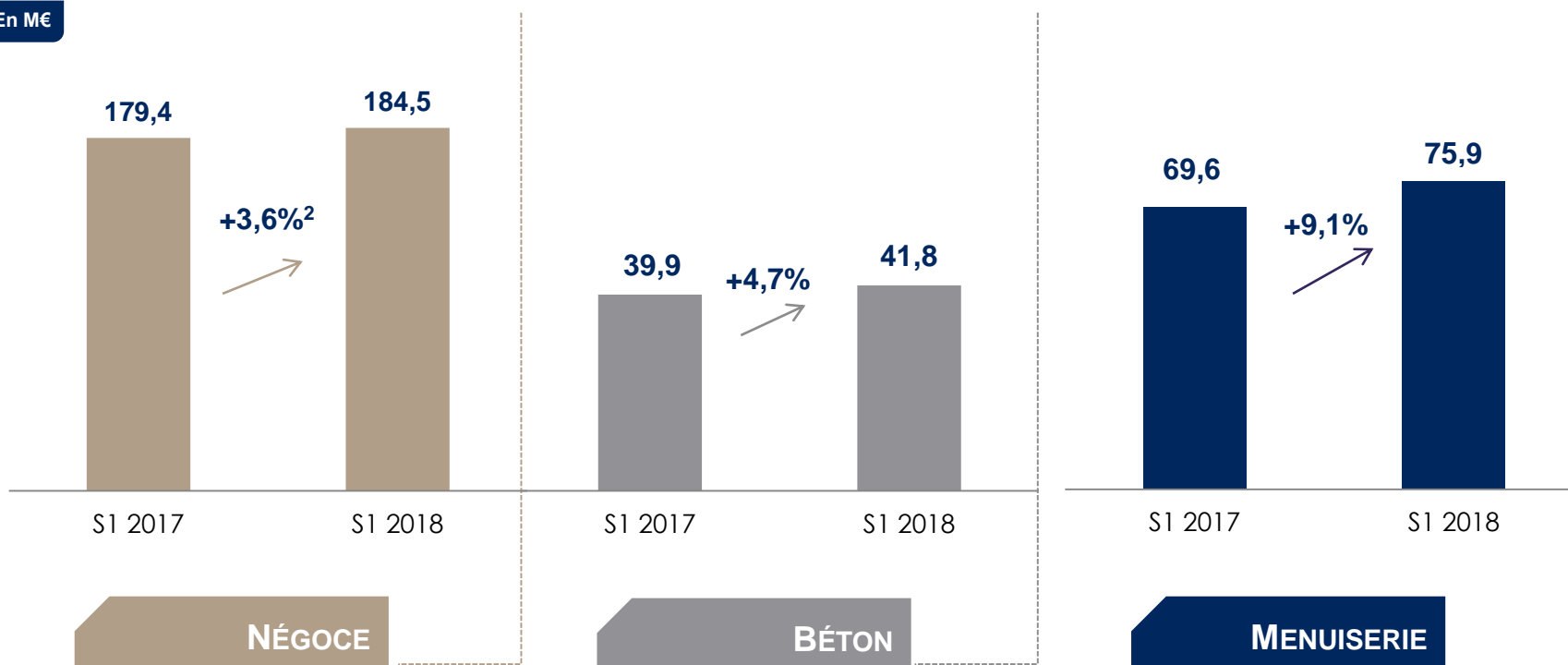
 **Périmètre courant**

 *Périmètre courant*  
 **Périmètre retraité**

 *Périmètre courant*  
 **Périmètre retraité**

# ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉS<sup>1</sup>

En M€

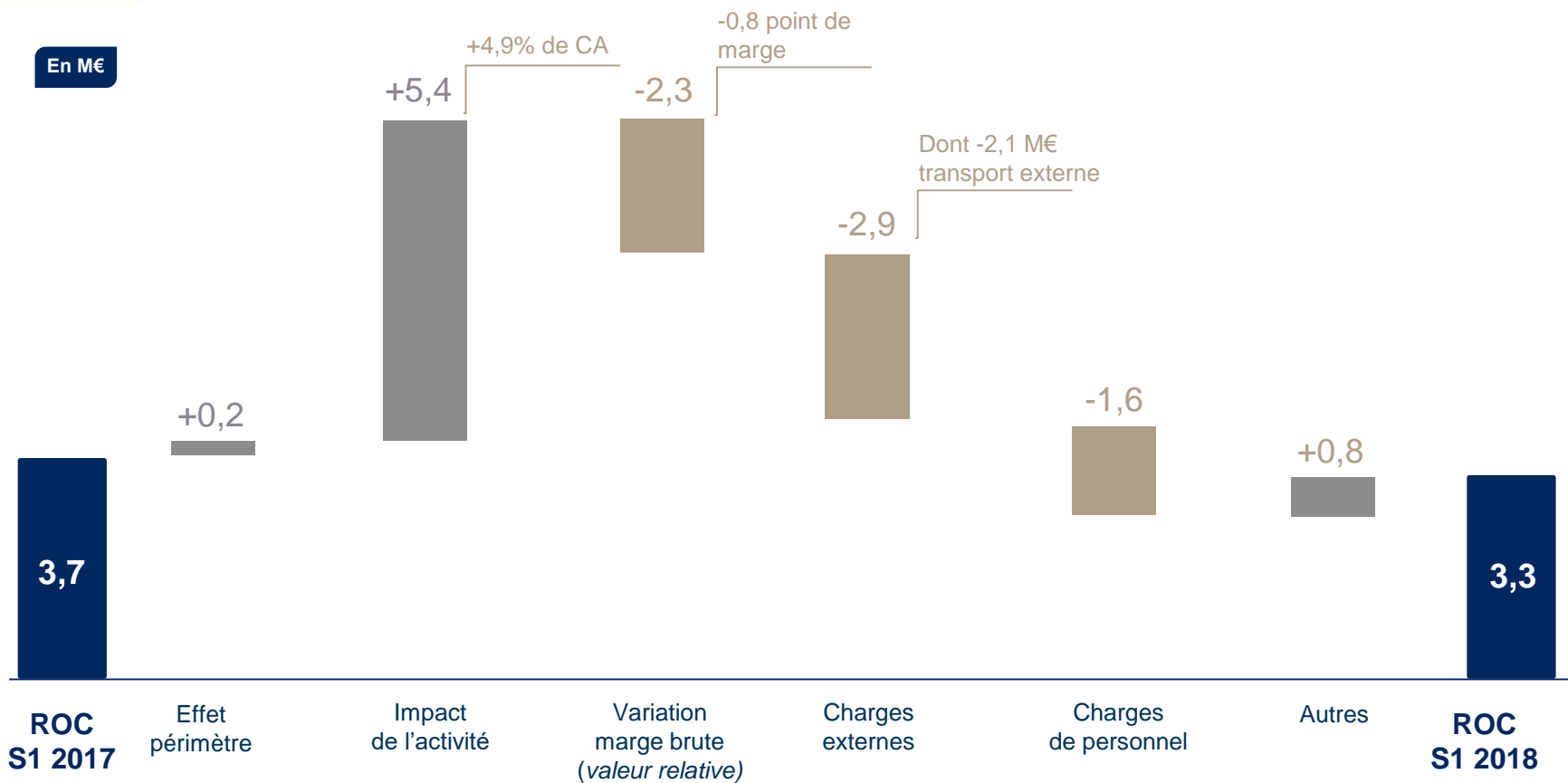


<sup>1</sup> Avant élimination inter-secteurs

<sup>2</sup> Retraité de la cession de VM Piscines et de la fermeture de LNTP Tours pour l'activité de «Négoce de matériaux»

# ÉVOLUTION DU ROC

En M€

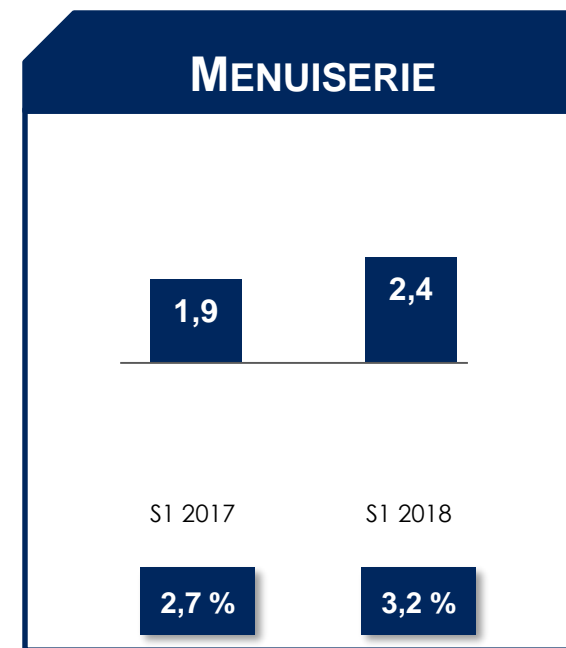
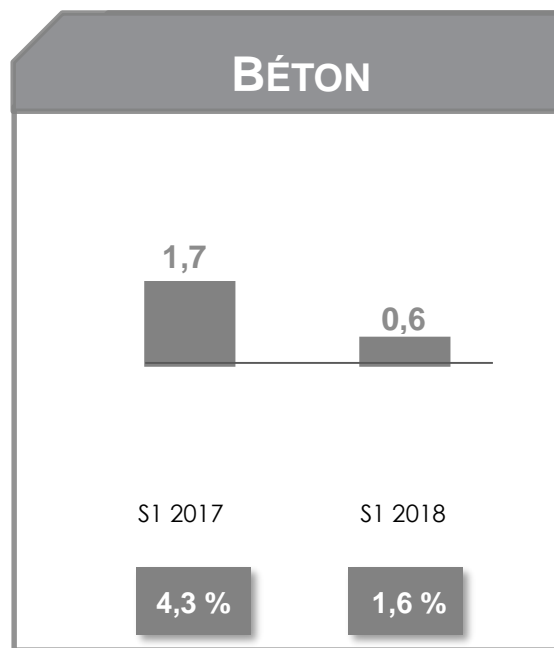
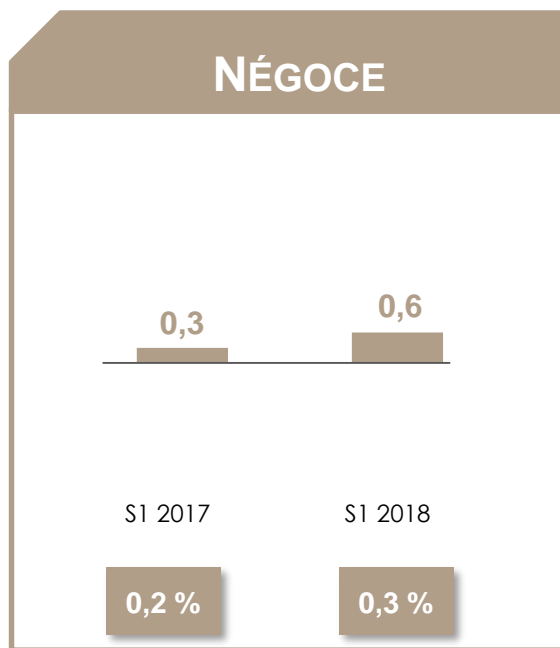


\*Autres : impôts et taxes (-0,2 M€), gains sur créances client nettes (+0,1 M€), provisions sur stocks (+0,6 M€), impact IFRS 5 (+0,6M€) autres éléments (-0,1M€) + exceptionnel (-0,2M€).



# ROC : CONTRIBUTION DES ACTIVITÉS

En M€



**Autres : -0,3 M€ au S1 2018 (vs -0,3 M€ au S1 2017)**

# ÉLÉMENTS HORS EXPLOITATION

En M€

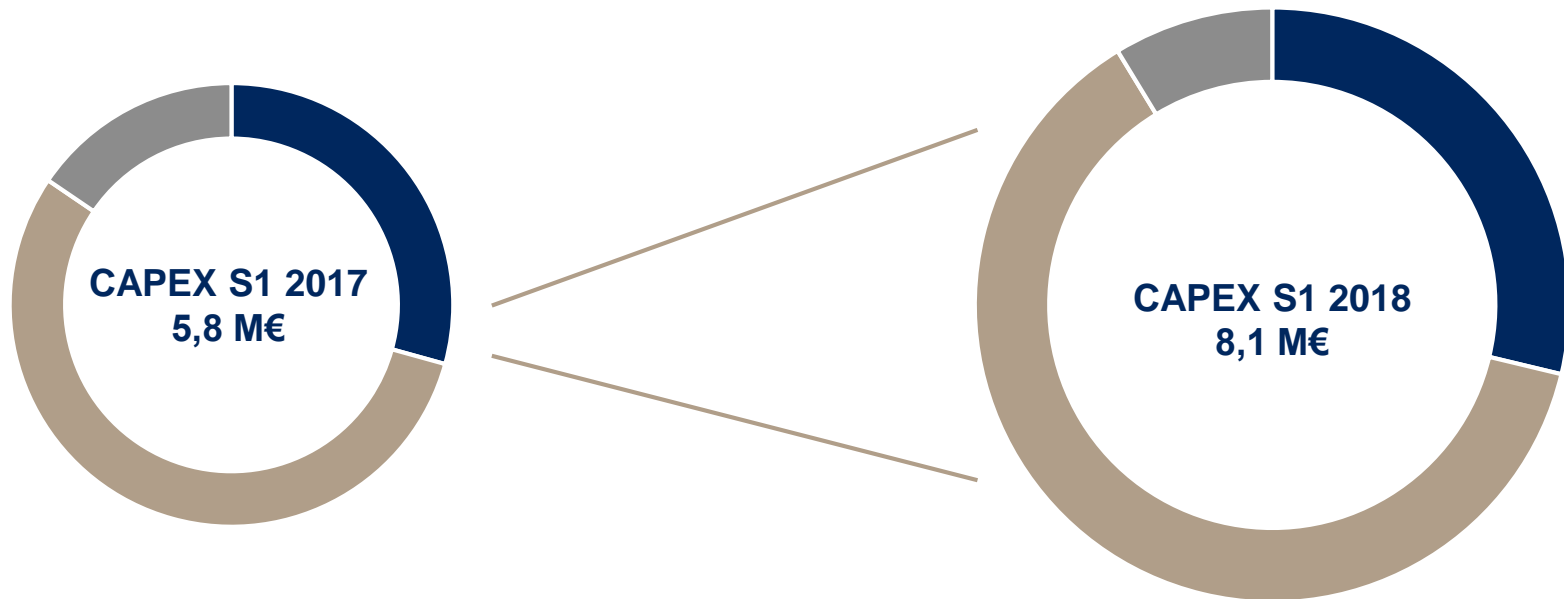
|  | S1 2017    | S1 2018    | Variation N-1 |
|--|------------|------------|---------------|
| Résultat opérationnel courant              | 3,7        | 3,3        | -0,3          |
| Autres produits et charges opérationnels   | 0,2        | -0,7       | -1,0          |
| Résultat financier                         | -0,7       | -1,0       | -0,3          |
| Impôts sur les bénéfices                   | -0,3       | -0,4       | -0,1          |
| Quote-part de résultat des S.M.E.          | -          | -          | -             |
| Résultats des sociétés en cours de cession | -1,1       | -0,4       | 0,7           |
| <b>Résultat net total</b>                  | <b>1,8</b> | <b>0,8</b> | <b>-1,0</b>   |

## BFR (EN NOMBRE DE JOURS)

|              | S1 2017 | S1 2018 | Ecart |
|--------------|---------|---------|-------|
| Clients*     | 53,2    | 53,0    | -0,2  |
| Stocks       | 73,2    | 76,2    | 3,3   |
| Fournisseurs | -70,0   | -69,1   | 1,0   |

*\*Les ratios clients sont retraités de l'affacturage et calculés selon les flux du T2.*

# MONTÉE EN PUISSANCE DES INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS



INDUSTRIELS

DISTRIBUTION

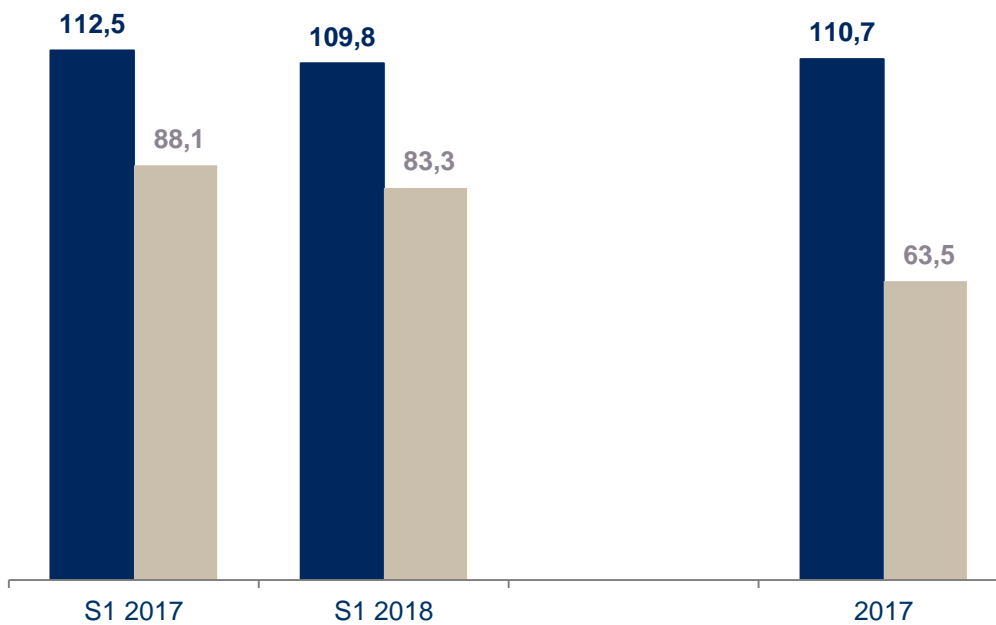
AUTRES



# GEARING

En M€

Capitaux propres  
Dettes nettes



Gearing  
78%

Gearing  
76%

Gearing  
57%



**HERIGE**  
ENTREPRENEURS D'AVENIR

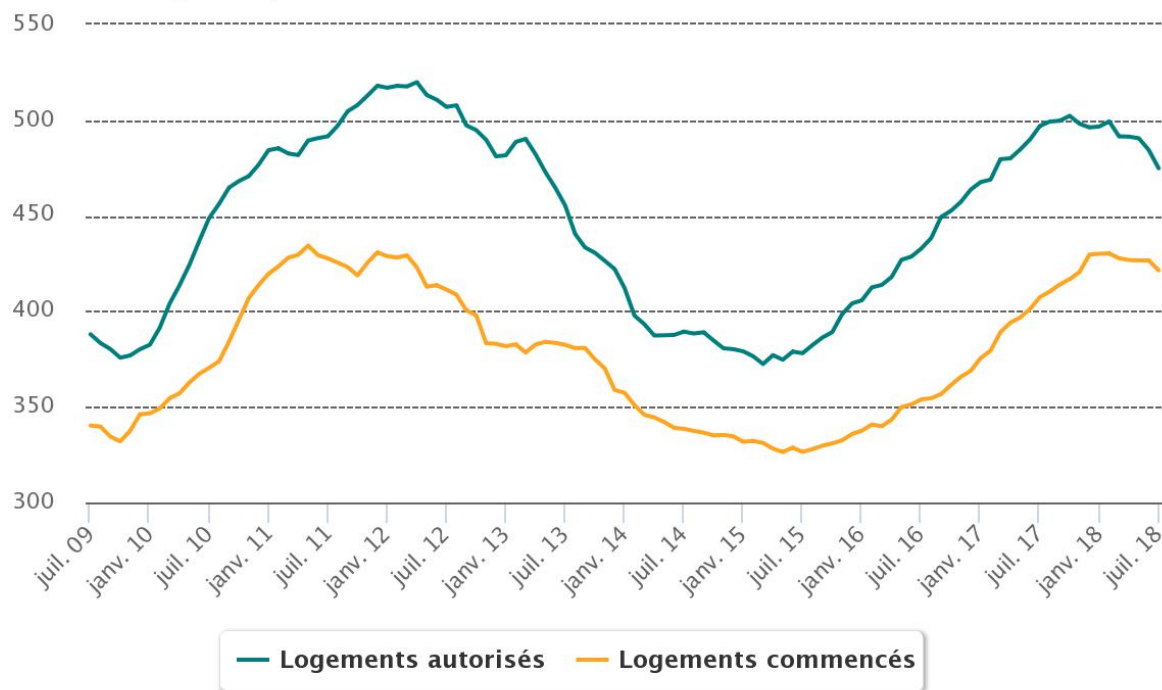
# ORIENTATIONS & PERSPECTIVES

# 3

# STATISTIQUES DU LOGEMENT À FIN JUILLET : DES SIGNES D'ESOUFLEMENT DEPUIS DÉBUT 2018

## Nombre de logements cumulés sur douze mois

En milliers de logements, données brutes



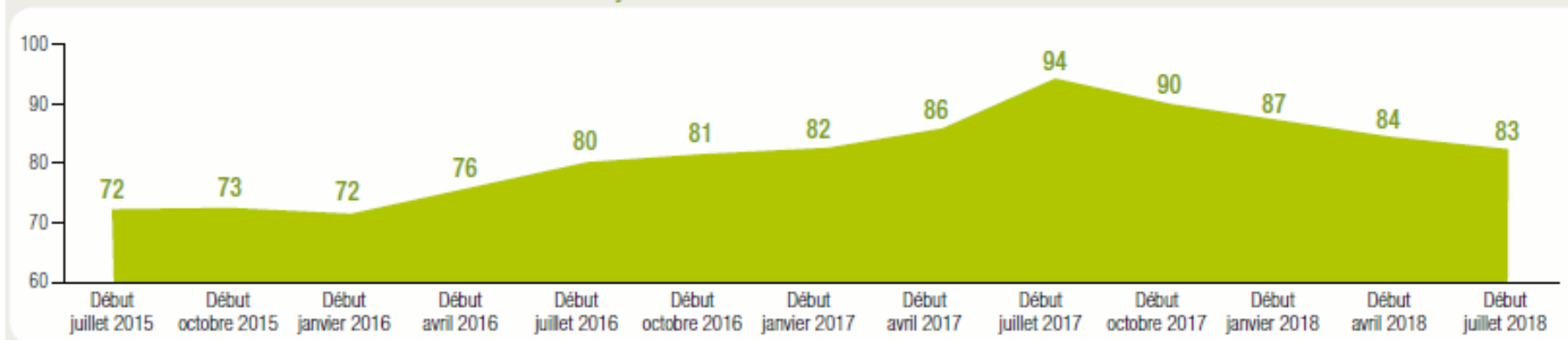
- Sur 12 mois :  
-4,5% de permis de construire  
+3,4% de mises en chantier
- Sur 3 mois :  
-12,1% de permis de construire  
-4,9% de mises en chantier
- Un secteur en attente du projet de loi sur le logement

Source : SDES, Sit@del2, estimations à fin juillet 2018

# CARNET DE COMMANDES DES ARTISANS

- Les carnets de commandes représentent 83 jours de travail au 2<sup>ème</sup> trimestre 2018 (soit 11 jours de moins qu'un an auparavant et 1 jour de moins qu'au trimestre précédent).

Évolution des carnets de commandes en nombre de jours



# VM : UNE DYNAMIQUE COMMERCIALE ET DE SERVICE

## ► Efficacité commerciale

- Poursuite de la dynamique d'opérations commerciales et de fidélisation (Batidays et Mon Voyage VM)



## ► Digitalisation du parcours client particulier

- Mise en place d'un service de prise de rendez-vous en ligne
- 2 sites pilotes (Guérande et Les Herbiers)
- 16 salles expo déployées à terme



## ► Service de préparation de commandes

- Montée en puissance du site pilote VM Express de Poitiers



## ► Fermeture Niort Carrelage et TP Eysines

# ATLANTEM : POURSUITE DU DÉVELOPPEMENT

## ► Rénovation du site de Pontivy (usine et siège)

- Livraison fin 2018
- Investissement de l'ordre de 5 M€



## ► Nouvelle usine 4.0 à Fougères (35) dédiée à la fabrication de l'AM-X

- Mise en service T4 2019
- Investissement de 20 M€ sur 4 ans



FENÊTRES  
PORTES-FENÊTRES  
BAIES COULISSANTES

**AM**

**X** *Unique et  
multiple à la fois*

# ATLANTEM : POURSUITE DU DÉVELOPPEMENT

## Progression du réseau Solabaie

- 147 adhérents à date avec l'intégration de nouveaux adhérents des Hauts-de-France
- Belle progression du réseau porté par la fenêtre personnalisable SO (gamme AM-X dédiée)
- Programme dynamique d'opérations commerciales et de promotion de la marque
- Présence sur Equipbaie 2018 (20 au 23 novembre)





# EDYCEM : POURSUITE DE LA MODERNISATION & DE LA DYNAMIQUE D'INNOVATION

## ► Poursuite de la modernisation de centrales à béton

- Travaux sur la centrale de Saintes (17) pour une reprise d'activité en octobre
- Remplacement de la centrale de La Rochelle (17)



## ► Dynamique commerciale et d'innovation

- Présence sur Artibat 2018 à Rennes (24 au 26 octobre)
- Développement de services digitaux
  - Smartcem<sup>®</sup>, la chape connectée



## ► Actions destinées à réduire les coûts de distribution

- Optimisation des parcours de livraison
- Gestion rigoureuse des plannings et des flux de transport





# PERSPECTIVES & PRIORITES D' ACTIONS



- Poursuite des investissements industriels orientés productivité
- Programme dynamique d'opérations commerciales et de promotion
- Innovation produit et de services comme moteurs de la stratégie de différenciation et de performance
- Poursuite de la réflexion stratégique sur nos métiers afin de confirmer une croissance rentable pérenne

## Dans un environnement :

- Inflexion du marché de la construction
- En attente du futur contexte réglementaire

# VIE BOURSIÈRE

EURONEXT GROWTH



- ▼ **Nombre d'actions** : 2 993 643
- ▼ **Code ISIN** : FR0000066540
- ▼ **Code Mnémonique** : ALHRG
- ▼ **Marché** : EURONEXT GROWTH
- ▼ **Indices** : CAC SMALL, CAC MID & SMALL, CAC ALL TRADABLE, ENTERNEXT©PEA-PME 150
- ▼ **Capitalisation au 30/06/2018** : 106,6 M€

## Calendrier (publication après bourse)

Chiffre d'affaires du 3<sup>ème</sup> trimestre 2018

**Mardi 6 novembre 2018**

Chiffre d'affaires du 4<sup>ème</sup> trimestre 2018

**5 février 2019**

Résultats annuels 2018

**26 mars 2019**



**HERIGE**  
ENTREPRENEURS D'AVENIR

**ANNEXES**

# PRÉAMBULE

## Présentation des comptes 2018 selon la norme IFRS 5

Les éléments des postes de bilan, du compte de résultat et du tableau de flux de trésorerie relatifs aux activités en cours de cession sont reclassés comme suit :

- Actifs /Passifs destinés à être cédés
- Résultat net des activités en cours de cession
- Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture après flux nets liés aux activités en cours de cession

Le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie au 30 juin 2017 ont été retraités selon la norme IFRS 5 pour présenter un périmètre économique comparable

# BILAN ACTIF

En K€

| En K€   | 30 juin 2018   | 31 décembre 2017 | 30 juin 2017   |
|---|----------------|------------------|----------------|
| Écarts d'acquisition                          | 51 052         | 51 154           | 51 933         |
| Immobilisations incorporelles                 | 4 517          | 4 689            | 4 651          |
| Immobilisations corporelles                   | 81 383         | 79 264           | 78 142         |
| Participations dans des entreprises associées | 550            | 563              | 544            |
| Autres actifs financiers                      | 2 798          | 3 023            | 2 883          |
| Impôts différés actifs                        | 93             | 73               | 1 341          |
| <b>Total actif non courant</b>                | <b>140 393</b> | <b>138 766</b>   | <b>139 494</b> |
| Stocks et en-cours                            | 76 144         | 65 227           | 73 327         |
| Clients et comptes rattachés                  | 69 251         | 39 466           | 70 260         |
| Autres créances                               | 44 166         | 53 961           | 43 831         |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie       | 8 020          | 39 490           | 2 816          |
| <b>Total actif courant</b>                    | <b>197 581</b> | <b>198 144</b>   | <b>190 234</b> |
| Actifs destinés à être cédés                  | 17 639         | 16 624           | 23 209         |
| <b>TOTAL ACTIF</b>                            | <b>355 613</b> | <b>353 534</b>   | <b>352 937</b> |

# BILAN PASSIF

En K€

|  | 30 juin 2018   | 31 décembre 2017 | 30 juin 2017   |
|--|----------------|------------------|----------------|
| <b>CAPITAL ET RÉSERVES</b>   |                |                  |                |
| Capital  | 4 490          | 4 490            | 4 490          |
| Réserves consolidées   | 109 013        | 110 274          | 109 951        |
| Actions autodétenues   | -4 448         | -4 937           | -4 974         |
| <b>Résultat part du Groupe</b>   | <b>877</b>     | <b>867</b>       | <b>2 029</b>   |
| <b>Total capital et réserves part du Groupe</b>                                | <b>109 932</b> | <b>110 694</b>   | <b>111 496</b> |
| <b>PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE</b>                               |                |                  |                |
| Réserves   | -33            | 465              | 1 177          |
| Résultat   | -66            | -457             | -187           |
| <b>Total capital et réserves des participations ne donnant pas le contrôle</b> | <b>-99</b>     | <b>8</b>         | <b>990</b>     |
| <b>FONDS PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>                                   |                |                  |                |
|  | <b>109 833</b> | <b>110 702</b>   | <b>112 486</b> |
| Impôts différés passifs  | 1 521          | 1 468            | 1 050          |
| Provisions pour risques et charges   | 19 772         | 19 196           | 20 208         |
| Emprunts et dettes financières   | 48 057         | 54 682           | 50 892         |
| Autres passifs non courants  | 57             | 60               | 63             |
| <b>Total passif non courant</b>  | <b>69 407</b>  | <b>75 406</b>    | <b>72 213</b>  |
| Emprunts et dettes financières   | 43 248         | 48 287           | 40 060         |
| Dettes fournisseurs  | 94 538         | 75 090           | 90 962         |
| Provisions pour risques et charges   | 1 018          | 1 552            | 376            |
| Autres passifs courants  | 20 531         | 26 598           | 16 523         |
| <b>Total passif courant</b>  | <b>159 335</b> | <b>151 527</b>   | <b>147 921</b> |
| Passifs liés à des actifs destinés à être cédés                                | 17 038         | 15 899           | 20 317         |
| <b>TOTAL DU PASSIF ET DES FONDS PROPRES</b>                                    | <b>355 613</b> | <b>353 534</b>   | <b>352 937</b> |

# COMPTE DE RÉSULTAT

En K€

30 juin 2018

30 juin 2017

31 décembre  
2017

En K€

|   |              |              |               |
|---|--------------|--------------|---------------|
| Chiffre d'affaires  | 294 365      | 281 765      | 547 313       |
| Achats consommés  | -183 468     | -173 887     | -339 358      |
| Charges de personnel  | -57 272      | -55 819      | -107 021      |
| Charges externes  | -39 451      | -36 715      | -73 732       |
| Impôts et taxes   | -5 825       | -5 628       | -8 183        |
| Dotations / reprises amortissements                           | -5 989       | -5 858       | -11 887       |
| Dotations / reprises provisions                               | 568          | -251         | -378          |
| Autres produits d'exploitation                                | 1 243        | 1 005        | 3 856         |
| Autres charges d'exploitation                                 | -834         | -939         | -1 485        |
| <b>Résultat opérationnel courant</b>                          | <b>3 337</b> | <b>3 673</b> | <b>9 125</b>  |
| <b>% ROC / CA</b>   | <b>1,1%</b>  | <b>1,3%</b>  | <b>1,7%</b>   |
| Autres produits opérationnels                                 | 31           | 371          | 430           |
| Autres charges opérationnelles                                | -761         | -143         | -1 861        |
| <b>Total autres produits et charges opérationnels</b>         | <b>-730</b>  | <b>228</b>   | <b>-1 431</b> |
| <b>Résultat opérationnel</b>                                  | <b>2 607</b> | <b>3 901</b> | <b>7 694</b>  |
| Produits financiers   | 103          | 137          | 219           |
| Charges financières   | -1 065       | -827         | -1 868        |
| <b>Résultat financier</b>                                     | <b>-962</b>  | <b>-690</b>  | <b>-1 649</b> |
| Impôts sur les résultats                                      | -432         | -323         | -2 296        |
| Quote-part des sociétés mises en équivalence                  | -13          | 4            | 25            |
| <b>Résultat net des activités poursuivies</b>                 | <b>1 200</b> | <b>2 892</b> | <b>3 774</b>  |
| Résultat net des activités abandonnées ou en cours de cession | -389         | -1 050       | -3 364        |
| <b>RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ</b>                                 | <b>811</b>   | <b>1 842</b> | <b>410</b>    |
| <b>% RN / CA</b>  | <b>0,3%</b>  | <b>0,7%</b>  | <b>0,1%</b>   |
| dont Résultat net - part du Groupe                            | 877          | 2 029        | 867           |

|   | 30 juin 2018   | 30 juin 2017   | 31 décembre 2017 |
|---|----------------|----------------|------------------|
| <b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b>   |                |                |                  |
| <b>Résultat net total consolidé</b>   | <b>811</b>     | <b>1 842</b>   | <b>410</b>       |
| Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité :           |                |                |                  |
| - amortissements et provisions  | 5 675          | 5 834          | 15 242           |
| - autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie   | 479            | 414            | 850              |
| - plus et moins-values de cession et autres   | -128           | -438           | 485              |
| - quote-part des sociétés mises en équivalence  | 13             | -4             | -25              |
| - dividendes reçus des sociétés mises en équivalence  | -58            | -              | -34              |
| - coût de l'endettement financier net   | 735            | 801            | 1 546            |
| - charges d'impôts  | 587            | 437            | 2 401            |
| <b>Capacité d'autofinancement avant impôts et frais financiers</b>  | <b>8 114</b>   | <b>8 886</b>   | <b>20 875</b>    |
| Coût de l'endettement financier net payé  | -744           | -837           | -1 569           |
| Impôts payés  | -897           | -315           | -291             |
| Variation du BFR lié à l'activité   | -16 200        | -17 564        | 1 265            |
| - dont variation des stocks et en-cours   | -12 198        | -10 333        | -752             |
| - dont variation des clients nets   | -30 249        | -31 048        | 290              |
| - dont variation des fournisseurs   | 21 435         | 20 302         | 4 601            |
| - dont autres variations  | 4 812          | 3 515          | -2 874           |
| <b>Flux nets de trésorerie générés par l'activité</b>   | <b>-9 727</b>  | <b>-9 830</b>  | <b>20 280</b>    |
| <i>Dont flux opérationnels liés aux activités en cours de cession</i>                                     | <i>-1 398</i>  | <i>8 568</i>   | <i>5 147</i>     |
| <b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>  |                |                |                  |
| Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles   | -9 718         | -7 263         | -14 932          |
| Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles   | 208            | 1 471          | 1 836            |
| Variation nette des actifs financiers non courants  | 35             | 52             | -82              |
| Incidence sur la variation de périmètre   | 264            | -              | 129              |
| Autres flux liés aux opérations d'investissement  | -              | -              | 34               |
| <b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>                                       | <b>-9 211</b>  | <b>-5 740</b>  | <b>-13 015</b>   |
| <i>Dont flux d'investissements liés aux activités en cours de cession</i>                                 | <i>-25</i>     | <i>748</i>     | <i>1 989</i>     |
| <b>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement</b>  |                |                |                  |
| Dividendes versés aux actionnaires  | -1 411         | -1 401         | -1 401           |
| Dividendes versés aux tiers détenant des participations ne donnant pas le contrôle des sociétés intégrées | -28            | -34            | -34              |
| Augmentations de capital en numéraire   | -              | -              | -                |
| Acquisitions d'intérêts minoritaires sans prise de contrôle   | -469           | -28            | -                |
| Émissions d'emprunts  | 59             | 5 582          | 24 329           |
| Remboursements d'emprunts   | -9 328         | -8 996         | -13 472          |
| Rachats et reventes d'actions propres   | 489            | 32             | 69               |
| Autres flux liés aux opérations de financement  | -85            | 42             | 15               |
| <b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement</b>   | <b>-10 773</b> | <b>-4 803</b>  | <b>9 506</b>     |
| <i>Dont flux de financement liés aux activités en cours de cession</i>                                    | <i>763</i>     | <i>-1 273</i>  | <i>1 422</i>     |
| Incidence de la variation des taux de change  | -44            | -60            | -105             |
| <i>Dont incidence de la variation des taux de change des activités en cours de cession</i>                | <i>-</i>       | <i>-3</i>      | <i>-5</i>        |
| <b>Variation de trésorerie et équivalents de trésorerie</b>   | <b>-29 755</b> | <b>-20 433</b> | <b>16 666</b>    |
| <i>Dont variation de trésorerie et équivalents de trésorerie des activités en cours de cession</i>        | <i>-660</i>    | <i>8 040</i>   | <i>8 553</i>     |
| <b>Trésorerie d'ouverture</b>   | <b>18 729</b>  | <b>2 063</b>   | <b>2 063</b>     |
| <i>Dont trésorerie d'ouverture des activités en cours de cession</i>                                      | <i>1 539</i>   | <i>-6 024</i>  | <i>-6 024</i>    |
| <b>Trésorerie de clôture</b>  | <b>-11 026</b> | <b>-18 370</b> | <b>18 729</b>    |
| <i>Dont trésorerie de clôture des activités en cours de cession</i>                                       | <i>879</i>     | <i>2 016</i>   | <i>2 529</i>     |
| <b>Variation de trésorerie et équivalents de trésorerie</b>   | <b>-29 755</b> | <b>-20 433</b> | <b>16 666</b>    |