

Première page

Principaux agrégats du compte de résultat - (en M€)	2023	2024	Var.	S1 2024	S2 2024
CHIFFRE D'AFFAIRES	5 198	5 636	+8,4%	2 772	2 864
EBITDAR ¹	696	740	+6,3%	339	402
Marge d'EBITDAR (%)	13,4%	13,1%	-0,3pts	12,2%	14,0%
EBITDA	652	694	+6,6%	316	378
EBITDA pré-IFRS 16	204	245	+20,1%	92	153
Frais Financiers Nets	(580)	(389)	-33%	(200)	(189)
Produits financiers ²	2 899	68	ns	24	44
RESULTAT NET PART DU GROUPE	1 355	(412)	ns	(257)	(155)
Principaux agrégats de Cash Flow - (en M€)					
Cash Flow Opérationnel Net Courant ³	(87)	15	+€101m	(12)	27
Cash Flow libre net récurrent ⁴	(424)	(162)	+€262m	(131)	(31)
Cash Flow libre net ⁵	(746)	(298)	+€448m	(178)	(120)
Principaux agrégats de Bilan - (en M€)					
Dettes financières nettes (hors dettes des loyers IFRS 16) ⁶	4 642	4 701	+€59m		
Valeur estimée du patrimoine immobilier (Mds€)	6,3	6,2	-1,5%		

¹ Incl. plus values de cessions pour 28m€ en 2024

² Incluant un produit comptable exceptionnel de 2 850 M€ consécutif à la capitalisation de la dette mise en œuvre dans le cadre de la restructuration financière

³ Cash-Flow Opérationnel Net Courant : somme de l'EBITDA Pré-IFRS 16, de la variation du BFR, des impôts, et des investissements de maintenance et d'IT

⁴ Cash-Flow Libre récurrent : Cash-Flow Opérationnel Courant Net, déduit des frais financiers nets

⁵ Cash-Flow Net avant Financement : somme du Cash-Flow Libre Récurrent, des investissements de développement, des éléments non-courants, des produits/coûts nets liés à la gestion du portefeuille d'actifs

⁶ Voir détails page 8 du présent communiqué

Principaux éléments du compte de résultat à fin décembre 2024

(en M€)	2023	2024	Var.	H1 2024	H2 2024	Var.
CHIFFRE D'AFFAIRES	5 198	5 636	+8,4%	2 772	2 864	+3,3%
Charges de personnel	(3 469)	(3 802)	+9,6%	(1 896)	(1 906)	+0,5%
Autres Coûts	(1 032)	(1 093)	+5,9%	(537)	(557)	+3,7%
EBITDAR	696	740	+6,3%	339	402	+18,7%
Marge d'EBITDAR (%)	13,4%	13,1%	-0,3pt	12,2%	14,0%	+1,9pt
EBITDA	652	694	+6,6%	316	378	+19,8%
Marge d'EBITDA (%)	12,5%	12,3%	-0,3pt	11,4%	13,2%	+1,8pt
EBITDA pré-IFRS 16	204	245	+20,1%	92	153	+66,5%
Marge d'EBITDA pré-IFRS 16 (%)	3,9%	4,3%	+0,4pt	3,3%	5,3%	+2,0pts
RESULTAT OPERATIONNEL COURANT	(16)	2	+18 M€	(14)	16	+29 M€
Non courant	(903)	(40)	+863 M€	(12)	(28)	(16 M€)
Charges financières nettes	(580)	(389)	+191 M€	(200)	(189)	+11 M€
Produits financiers *	2 899	68	(2 831 M€)	24	44	+20 M€
RESULTAT AVANT IMPOT	1 400	(360)	ns.	(202)	(158)	+44 M€
Charge d'impôts	(45)	(29)	-	(33)	4	-
QP de résultat dans les entreprises associées	5	(27)	-	(24)	(3)	-
Part revenant aux intérêts minoritaires	(6)	3	-	1	3	-
RESULTAT NET PART DU GROUPE	1 355	(412)	ns.	(257)	(155)	+103 M€
Résultat Net par Action (dilué)	10,4	(2,6)	ns.			

(*) incl. En 2023 un produit de 2,8 Mds€ constaté en application de la norme IFRS 9 suite à l'Augmentation de Capital d'Apurement, affecté au résultat financier de l'exercice 2023

Chiffre d'affaires : hausse significative portée notamment par les maisons de retraite

Chiffre d'affaires (en m€)	2023	2024	Variation	o/w Organique
France	2 295	2 381	+3,7%	+3,9%
<i>dont maisons de retraite</i>	1 049	1 113	+6,1%	+6,2%
<i>dont Cliniques</i>	1 212	1 233	+1,7%	+1,9%
Europe du Nord	1 443	1 630	+13,0%	+11,7%
<i>dont Allemagne</i>	857	946	+10,5%	+10,8%
Europe Centrale	872	966	+10,8%	+11,1%
Europe du Sud & Latam	388	434	+11,8%	+12,7%
Autres pays	200	225	+12,5%	+15,4%
Total	5 198	5 636	+8,4%	+8,3%

Chiffre d'affaires par activité (en m€)	12 mois 2023	12 mois 2024	Variation	o/w organique
Maisons de retraite	3 256	3 621	+11,2%	+10,8%
Cliniques	1 693	1 750	+3,3%	+3,7%
Autres	249	265	+6,4%	ns
Total	5 198	5 636	+8,4%	+8,3%

Taux d'occupation : une dynamique favorable qui se confirme

Taux d'occupation moyen	Trimestriel			12 mois		
	T4 2023	T4 2024	Var.	2023	2024	Var.
France	85,7%	86,8%	+1,1 pt	85,4%	86,1%	+0,7 pt
Maisons de retraite	84,0%	85,1%	+1,1 pt	83,6%	84,1%	+0,5 pt
Cliniques	90,7%	91,8%	+1,2 pt	90,6%	91,6%	+1,0 pt
Europe du Nord	80,6%	84,7%	+4,1 pts	79,2%	83,6%	+4,4 pts
Allemagne	81,5%	84,6%	+3,1 pts	80,7%	83,7%	+3,1 pts
Europe du Sud et Latam	84,9%	85,1%	+0,2 pt	83,3%	86,9%	+3,7 pts
Europe Centrale	87,5%	91,5%	+4,0 pts	87,2%	90,5%	+3,3 pts
Autres géographies	ns	ns	n.a.	ns	ns	n.a.
Total	84,0%	86,2%	+2,2 pts	83,1%	85,8%	+2,7 pts

Marges opérationnelles : objectifs dépassés avec un rebond amorcé au second semestre 2024

En M€	2023	2024	% Var.	S1 2024	S2 2024	% Var.
Chiffre d'affaires	5 198	5 636	+8,4%	2 772	2 864	+3,3%
Charges de personnel	-3 469	-3 802	+9,6%	-1 896	-1 906	+0,5%
Autres coûts ⁷	-1 032	-1 093	+5,9%	-537	-557	+3,7%
EBITDAR	696	740	+6,3%	339	402	+18,7%
en % du chiffre d'affaires	13,4%	13,1%	-0,3 pt	12,2%	14,0%	+1,8 pt
Loyers	-492	-495	+0,6%	-247	-249	+0,8%
en % du chiffre d'affaires	9,5%	8,8%	-0,7 pt	8,9%	8,7%	-0,2 pt
EBITDA pré IFRS16	204	245	+20,1%	92	153	+66,5%
en % du chiffre d'affaires	3,9%	4,3%	+0,4 pt	3,3%	5,3%	+2,0 pts

EBITDAR en M€	2023	2024	Var. 12 mois	S1 2024 pro forma*	S2 2024 pro forma*	Var. 6 mois
France	289	241	(16,7)%	102	139	+36,5 %
en % du CA	12,6 %	10,1 %	(248) pts	8,6 %	11,6 %	+299 pts
Europe du Nord	214	238	+11,5 %	108	131	+21,0 %
en % du CA	14,8 %	14,6 %	(20) pts	13,5 %	15,7 %	+211 pts
Europe Centrale	143	191	+33,0 %	85	106	+25,0 %
en % du CA	16,5 %	19,7 %	+329 pts	18,0 %	21,4 %	+348 pts
Europe du Sud & Latam	33	45	+34,4 %	21	24	+17,9 %
en % du CA	8,6 %	10,3 %	+173 pts	9,7 %	10,8 %	+111 pts
Autres pays et activités	27	27	ns	14	13	ns
Siège et autres	(11)	(1)	ns	5	(6)	ns
Total	696	740	+6,3 %	334	406	+21,5 %
en % du CA	13,4 %	13,1 %	(26) pts	12,1 %	14,2 %	+212 pts

* Historiquement, les corporate management fees sont refacturées aux pays en décembre de chaque année, produisant ainsi un biais dans les analyses par semestres. Afin, d'obtenir des semestres comparables, nous retraitions ici les corporate management fees, en les allouant pour moitié sur le S1 et l'autre sur le S2

⁷ Incl. les plus values de cessions immobilières réalisées, représentant près de 28 M€ en 2024 (14 M€ au S1 et 14 M€ au S2) vs. 5 M€ en 2023 (1 M€ au S1 et 4 M€ au S2)

Flux de trésorerie à fin 2024

En M€	31/12/2023	31/12/2024	Var.	S1 2024	S2 2024	Var.
EBITDA Pré IFRS 16	204	245	+41 M€	92	153	+62 M€
Capex de Maintenance et d'IT	(141)	(143)	2%	(60)	(84)	41%
<i>dont capex de Maintenance</i>	(105)	(104)	-1%	(39)	(64)	63%
<i>dont IT</i>	(36)	(39)	10%	(20)	(19)	-6%
Autres flux opérationnels courants (dont var. BFR)	(149)	(87)	-42%	(44)	(43)	-4%
Cash-Flow Opérationnel Courant Net	(87)	15	+101 M€	(12)	27	+39 M€
Charge de la Dette	(338)	(177)	+161 M€	(119)	(57)	+62 M€
Cash-Flow libre récurrent	(424)	(162)	+262 M€	(131)	(31)	+101 M€
Capex de Développement	(315)	(154)	-51%	(91)	(64)	-30%
Éléments non-courants	(145)	(130)	-10%	(99)	(31)	-68%
Gestion du portefeuille d'actifs	138	149	-	143	5	-
<i>dont Cessions immobilières</i>	146	286	-	159	127	-
<i>dont Autres cessions / investissements et impôts PV</i>	(8)	(138)	-	(16)	(121)	-
Cash-Flow libre	(746)	(298)	+448 M€	(178)	(120)	+58 M€

Éléments de bilan, dette et trésorerie

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2024
Immobilisations corporelles nettes (*)	4 775	4 987
Actifs destinés à être cédés	533	318
Droits d'utilisation des actifs (IFRS 16)	3 084	2 780
Immobilisations incorporelles nettes	1 513	1 660
Goodwill	1 386	1 306

Capitaux propres de l'ensemble consolidé	1 888	1 722
Dettes financières brutes (hors IFRS 16)	5 287	5 220
<i>Dont dettes financières à court terme</i>	746	516
Trésorerie et équivalents	645	519
Dettes financières nettes	4 642	4 701
Dettes des loyers (IFRS 16)	3 874	3 639
<i>Dont dettes des loyers à court terme</i>	560	366

(*) dont immobilisations en cours de construction : 406 M€ à fin 2023 et 513 M€ à fin 2024

Performance RSE

Indicateurs de qualité	2023	2024	
Taux de satisfaction (résidents)	93,20%	93,0%	=
Taux de satisfaction par rapport aux soins (résidents)	91,8%	92,9%	↑
NPS (résidents)	34	37	↑
Qualité des soins - Taux d'escarre	-	2,2%	
Qualité des soins - Taux de contrainte (contention physique)	-	13,1%	
Notation HAS	3,88/4	3,89/4	↑
% des établissements disposant d'un référent éthique/bientraitance en 2024	72%	84%	↑
% des établissements certifiés par un organisme / régulateur externe (ISO9001 ou équivalent)	71%	89%	↑
Indicateurs RH	2023	2024	
Taux de rotation du personnel	29,35%	28,35%	↓
Taux d'Absentéisme	9,02%	8,70%	↓
Taux de fréquence des accidents du travail	24,78	21,19	↓
% de femmes au Comité de Direction Groupe	51%	57%	↑
% de femmes au Comex Groupe	50%	51%	↑
% des collaborateurs Groupe de fonctions exposées formés au dispositif de management anti-corruption	57%	69%*	↑
Autres indicateurs	2023	2024	
% des établissements ayant mené une action d'ancrage territorial	51%	79%	↑
% d'établissements au sein de pays ayant mis en place un partenariat de recherche avec une université	-	87%	
% des fournisseurs référencés Groupe ayant signé la Charte des Achats responsables	75%	96%	↑
Intensités Carbone annuelles liées à l'énergie (scopes 1 & 2)	-	26,71 kgCO2 eq/m²	

* 100% pour les membres executifs du CODIR

ANNEXE

Compte de résultat consolidé (rapprochement Pré IFRS 16 et Post IFRS 16)

	31/12/2023			31/12/2024		
(en millions d'euros)	Pré IFRS 16	IFRS 16 impact	Post IFRS 16	Pré IFRS 16	IFRS 16 impact	Post IFRS 16
Chiffre d'affaires	5 198	-	5 198	5 636	-	5 636
Charges de personnel	(3 469)	-	(3 469)	(3 802)	-	(3 802)
En % du CA	-66,7%	n.a.	-66,7%	-67,5%	n.a.	-67,5%
Autres coûts	(1 042)	9	(1 032)	(1 104)	11	(1 093)
En % du CA	-20,0%	n.a.	-19,9%	-19,6%	n.a.	-19,4%
EBITDAR	687	9	696	730	11	740
% EBITDAR	13,2%	n.a.	13,4%	12,9%	n.a.	13,1%
Loyers	(483)	438	(45)	(485)	439	(46)
EBITDA	204	448	652	245	449	694
% EBITDA	3,9%	n.a.	12,5%	4,3%	n.a.	12,3%
Amortissements et provisions	(328)	(340)	(667)	(371)	(322)	(693)
RESULTAT OPERATIONNEL COURANT	(124)	108	(16)	(126)	128	2
En % du CA	-2,4%	n.a.	-0,3%	-2,2%	n.a.	0,0%
Résultat financier	2 440	(121)	2 319	(196)	(125)	(322)
Non courant	(434)	(469)	(903)	49	(89)	(40)
RESULTAT AVANT IMPOT	1 882	(482)	1 400	(273)	(87)	(360)
Impôt	(159)	114	(45)	(47)	18	(29)
Quote-part du résultat des ME	5	-	5	(27)	-	(27)
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE	1 728	(367)	1 361	(347)	(69)	(415)
Intérêts minoritaires	(6)	0	(6)	3	(0)	3
RESULTAT NET PART DU GROUPE	1 722	(367)	1 355	(343)	(69)	(412)

Bilan consolidé

Bilan consolidé (en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2024
Actif non courant	11 538	11 529
Goodwill	1 386	1 306
Immobilisations incorporelles nettes	1 513	1 660
Immobilisations corporelles nettes	4 369	4 474
Immobilisations en cours de construction	406	513
Droit d'utilisation des actifs	3 084	2 780
Autres actifs non courants	139	115
Actifs d'impôts différés	641	680
Actif courant	1 837	1 562
<i>dont trésorerie et équivalent de trésorerie</i>	<i>645</i>	<i>519</i>
Actifs destinés à être cédés	533	318
TOTAL ACTIF	13 908	13 409
Capitaux propres - part du Groupe	1 887	1 725
Capitaux propres de l'ensemble consolidé	1 888	1 722
Passif non courant	8 899	9 063
Dettes financières à long terme	4 541	4 704
Dettes des loyers à long terme	3 314	3 273
Provisions à long terme	307	285
Provisions retraites et engagements assimilés	73	71
Passifs d'impôts différés	663	731
Passif courant	3 045	2 508
Dettes financières à court terme hors prêts relais	746	516
Dettes des loyers à court terme	560	366
Provisions à court terme	7	11
Fournisseurs et comptes rattachés	502	406
Dettes fiscales et sociales	523	509
Passif d'impôt exigible	57	48
Autres dettes et comptes de régularisation	651	651
Passifs destinés à être cédés	76	116
TOTAL PASSIF	13 908	13 409

Tableaux de flux de trésorerie (rapprochement Pré IFRS 16 et Post IFRS 16)

	31/12/2024 Pré. IFRS16	Impact IFRS16	31/12/2024 Post IFRS16
EBITDA	245	449	694
Capex de Maintenance et d'IT	(143)	-	(143)
Autres flux opérationnels courants (dont var. BFR)	(87)	3	(84)
Cash-Flow Opérationnel Courant Net	15	452	467
Charge de la Dette	(177)	(125)	(302)
Cash-Flow libre récurrent	(162)	327	165
Capex de Développement	(154)	-	(154)
Eléments non-courants	(130)	-	(130)
Gestion du portefeuille d'actifs	149	-	149
Free Cash-Flow	(298)	327	29
Variation de Capitaux Propres - part Cash	390	-	390
Réduction (+) de la Dette Financière Nette	93	327	420
Financement de Juin 2022	(200)	-	(200)
Financement sécurisé 2023 (nouveau RCF)	400	-	400
Autres Levées / Remboursements de dettes	(410)	(327)	(738)
Flux de trésorerie net	(118)	-	(118)
Changement de périmètre et effet de change - Impact Trésorerie	(3)	-	(3)
Trésorerie clôture	524	-	524

Dont trésorerie IFRS 5

6

6

Modalités de calculs de l'EBITDAR et de l'EBITDA pré-IFRS 16

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2024
Résultat Opérationnel	(919)	(38)
Neutralisation des produits et charges opérationnels non courants	903	40
Résultat Opérationnel Courant	(16)	2
Neutralisation des amortissements et provisions	667	693
EBITDA	652	694
Neutralisation des charges locatives	45	46
EBITDAR	696	740
Loyers IFRS 16	(448)	(449)
Loyers hors IFRS 16	(45)	(46)
EBITDA PRÉ-IFRS 16	204	245

Information sur les Indicateurs Alternatifs de Mesure de la Performance

Agrégats de résultats excl. IFRS 16	FY 2023	FY 2024
EBITDA pré IFRS16	204	245
Loyers IFRS 16	448	449
Marge d'EBITDA pré IFRS 16	3,9%	4,3%
Résultat opérationnel courant pré IFRS 16	(124)	(126)
Taux de Marge de ROC pré IFRS 16	-2,4%	-2,2%

Flux de Trésorerie pré IFRS 16	FY 2023	FY 2024
Flux Trésorerie d'Exploitation [pré IFRS 16]	(81)	23
Flux de Trésorerie d'Investissements nets	(318)	(140)
Flux de Trésorerie de Financement [pré IFRS 16]	188	(9)
Variation de Trésorerie	(211)	(126)

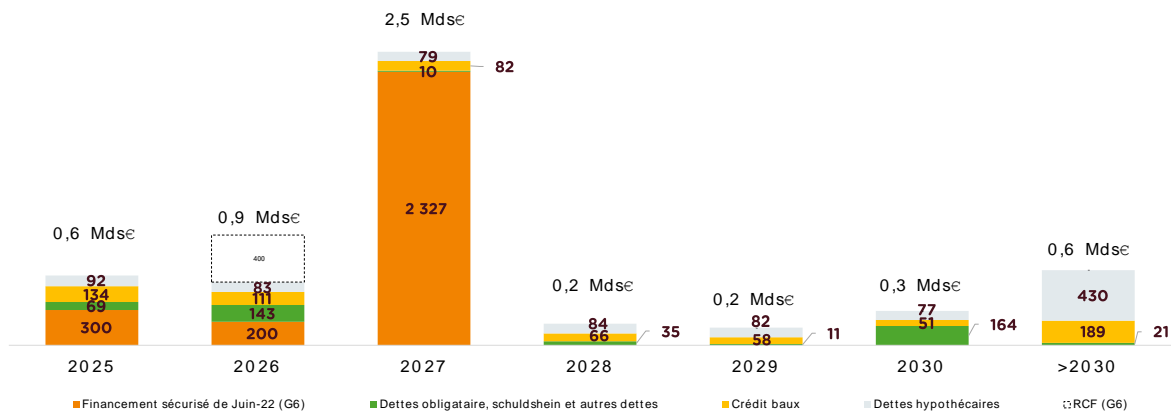
Rappel des Flux de Trésorerie Gaaps	FY 2023	FY 2024
Marge brute d'autofinancement	501	566
Variation du BFR	(135)	(94)
Flux de Trésorerie générés par l'activité	366	472
Flux de Trésorerie liés aux opérations d'Investissements	(318)	(140)
Flux de Trésorerie liés aux opérations de Financement	(259)	(458)
Variation de Trésorerie	(211)	(126)

Réconciliation flux de trésorerie

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2024
Flux net de trésorerie générés par l'activité	366	472
Neutralisation Impact P&L IFRS 16	(448)	(449)
Flux net de trésorerie générés par l'activité Pré IFRS 16	(81)	23
Variation de BFR - Reclassement de flux liés aux opérations d'investissements	-	9
Extourne des Eléments non courants	145	130
Complément remboursement de dette IFRS 16 et autres	(9)	(3)
Investissements de Maintenance et d'IT	(141)	(143)
CASH-FLOW OPERATIONNEL COURANT NET	(87)	15

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2024
CASH-FLOW OPERATIONNEL COURANT NET	(87)	15
Investissements de Développement immobiliers	(315)	(154)
Eléments non courants	(145)	(130)
Gestion du portefeuille d'actifs	138	149
Charge de la dette	(338)	(177)
CASH-FLOW NET AVANT FINANCEMENT	(746)	(298)

Echéancier de la dette financière brute à fin décembre 2024



Nombre d'établissements et de lits opérés par zones géographiques

Nombre d'établissements	31/12/2023	31/12/2024	Variation	Nombres de lits ouverts	31/12/2023	31/12/2024	Variation
France	362	357	-5	France	33 667	33 585	-82
Espagne	57	60	3	Espagne	8 005	8 531	526
Italie	30	35	5	Italie	2 592	3 184	592
LATAM	15	12	-3	LATAM	1 490	1 200	-290
Portugal	11	14	3	Portugal	895	1 276	381
Europe du Sud & Latam	113	121	8	Europe du Sud & Latam	12 982	14 191	1 209
Allemagne	173	171	-2	Allemagne	17 903	17 618	-285
Pays-Bas	132	153	21	Pays-Bas	3 130	3 685	555
Belgique	55	55	0	Belgique	6 369	6 063	-306
Luxembourg	1	1	0	Luxembourg	146	123	-23
Europe du Nord	361	380	19	Europe du Nord	27 548	27 489	-59
Autriche	84	82	-2	Autriche	7 750	7 591	-159
Suisse	43	43	0	Suisse	3 821	3 827	6
République Tchèque	17	17	0	République Tchèque	2 271	2 255	-16
Slovénie	6	6	0	Slovénie	805	805	0
Croatie	4	4	0	Croatie	447	447	0
Europe Centrale	154	152	-2	Europe Centrale	15 094	14 925	-169
Irlande	23	24	1	Irlande	2 028	2 138	110
Pologne	13	13	0	Pologne	1 481	1 493	12
Grande-Bretagne	2	2	0	Grande-Bretagne	95	95	0
Chine	2	2	0	Chine	539	539	0
Emirats arabes unis	1	0	-1	Emirats arabes unis	36	0	-36
Autres pays	41	41	0	Autres pays	4 179	4 265	86
TOTAL	1 031	1 051	20	TOTAL	93 470	94 455	985

Patrimoine immobilier

En Md€	Valeur Patrim. Fin 2023	Valeur Patrim. Fin 2024	Tx de rendements Fin 23	Taux de rendements Fin 24	Variation LfL	Variation yoy
France	3,0	3,0	5,9%	6,4%	-8,1%	+1,2%
Europe du Nord	1,2	1,0	5,6%	5,7%	-2,2%	-13,1%
Europe Centrale	0,9	0,9	6,6%	6,7%	+1,5%	+1,3%
Europe du Sud & Latam	0,8	0,8	5,7%	6,1%	-2,6%	-2,2%
Autres Géographies	0,4	0,4	6,4%	6,9%	2,9%	-7,4%
Total portefeuille	6,3	6,2	6,0%	6,3%	-4,6%	-1,5%

Informations sur le capital

	31/12/2024		31/12/2023	
	De base	Dilué	De base	Dilué
Actions ordinaires	157 460 271	157 460 271	129 866 916	129 866 916
Actions d'autocontrôle	(82 555)	(82 555)	(58 375)	(58 375)
Autres actions		1 251 697		118 947
Actions liées à l'exercice de bons de souscription d'actions		432 986		
NOMBRE MOYEN PONDERE D'ACTIONS	157 377 717	159 062 400	129 808 541	129 927 488

Répartition du capital à fin décembre 2024

