

Première page

Principaux agrégats du compte de résultat - (en M€)	S1 2024	S1 2025	Var (%)	Organique
CHIFFRE D'AFFAIRES	2 772	2 908	+4,9%	+6,2%
Charges de personnel	(1 896)	(1 960)	+3,4%	
Autres Coûts	(537)	(546)	+1,8%	
EBITDAR*	339	401	+18,5%	+19,5%
Marge d'EBITDAR (%)	12,2%	13,8%	+1,6pts	
EBITDA	316	380	+20,2%	
Marge d'EBITDA (%)	11,4%	13,1%	+1,7pts	
EBITDA pré-IFRS 16	92	158	+72,1%	+79,3%
Marge d'EBITDA pré-IFRS 16 (%)	3,3%	5,4%	+2,1pts	
EBIT	(14)	102	+€116m	
Non courant	(11)	(79)		
Frais Financiers Nets	(176)	(160)		
RESULTAT NET PART DU GROUPE	(257)	(137)	+€120m	
Principaux agrégats de Cash Flow - (en M€)				
Cash Flow Opérationnel Net Courant	(12)	62	+74 M€	
Cash Flow libre récurrent **	(131)	(45)	+86 M€	
Cash Flow libre	(178)	26	+204 M€	
Principaux agrégats de Bilan - (en M€)	FY 2024	S1 2025		
Dette financière nette (hors IFRS 16 et IFRS 5)	4 775	4 777	+2 M€	
Dette financière nette (hors IFRS 16)	4 701	4 468	(233 M€)	
Position de trésorerie (hors IFRS 5)	524	399	(125 M€)	
Position de trésorerie (Post IFRS 5)	519	376	(143 M€)	
Dette nette / EBITDA***	19,5x	15,4x	-4,1x	

(*) y compris plus values de cessions immobilières de 5 M€ au S1 2025 vs. 14 M€ au S1 2024

(**) Cash Flow libre avant financements, Capex de développement, cessions/acquisitions et éléments non récurrents

(***) Dette nette hors IFRS 16 et IFRS 5, EBITDA hors IFRS 16 sur 12 mois glissants

1. Principaux éléments du compte de résultat à fin juin 2025

(en M€)	S1 2024	S1 2025	Var.
CHIFFRE D'AFFAIRES	2 772	2 908	+4,9%
Charges de personnel	(1 896)	(1 960)	+3,4%
Autres Coûts	(537)	(546)	+1,8%
EBITDAR	339	401	+18,5%
Marge d'EBITDAR (%)	12,2%	13,8%	
EBITDA	316	380	+20,2%
Marge d'EBITDA (%)	11,4%	13,1%	
EBITDA pré-IFRS 16	92	158	+72,1%
Marge d'EBITDA pré-IFRS 16 (%)	3,3%	5,4%	
RESULTAT OPERATIONNEL COURANT	(14)	102	+116 M€
Non courant	(12)	(79)	(67 M€)
Charges financières nettes	(176)	(160)	+16 M€
RESULTAT AVANT IMPOT	(202)	(137)	+65 M€
Charge d'impôts	(33)	0	-
QP de résultat dans les entreprises associées	(24)	(1)	-
Part revenant aux intérêts minoritaires	1	0	-
RESULTAT NET PART DU GROUPE	(257)	(137)	+120 M€
Résultat Net par Action dilué (en €/ action)	(1,70)	(0,85)	ns.

2. Chiffre d'affaires : poursuite de la croissance, portée notamment par les maisons de retraite et l'international

en M€	S1 2024	S1 2025	Var	o/w organique
France	1 183	1 191	+0,6%	+1,0%
dont Maisons de retraite	545	561	+2,8%	+3,2%
dont Cliniques & autres	638	630	-1,2%	-0,8%
Europe du Nord	796	870	+9,3%	+10,9%
dont Allemagne	464	500	+7,8%	+9,8%
Europe Centrale	472	494	+4,6%	+7,9%
Europe du Sud & Latam	211	232	+10,1%	+10,4%
Autres régions	110	121	+10,5%	+13,6%
Chiffre d'affaires total	2 772	2 908	+4,9%	+6,2%
Maisons de Retraite	1 763	1 896	+7,5%	+8,6%
Cliniques + autres activités	1 009	1 013	+0,4%	+1,8%

3. Taux d'occupation : une dynamique favorable qui se poursuit

Taux d'occupation moyen	Trimestriel				Semestriel			
	T2 2024	T2 2025	Var.	T2 2025 (organique hors ouvertures)	S1 2024	S1 2025	Var.	S1 2025 (organique hors ouvertures)
France	85,6%	87,4%	+1,7pt	87,3%	85,8%	87,5%	+1,7pt	87,5%
Maisons de retraites	81,8%	83,8%	+2,0pt	83,7%	81,8%	83,7%	+1,8pt	83,7%
Cliniques*	92,0%	93,4%	+1,4pt	93,4%	92,3%	94,0%	+1,7pt	94,0%
Europe du Nord	83,0%	85,6%	+2,6pt	87,3%	82,6%	85,4%	+2,8pt	86,5%
Allemagne	83,2%	85,9%	+2,7pt	87,5%	82,9%	85,5%	+2,7pt	86,4%
Europe Centrale	90,6%	92,2%	+1,6pt	92,3%	89,8%	91,9%	+2,1pt	92,2%
Europe du Sud & Latam	88,2%	87,5%	-0,6pt	92,5%	87,8%	87,0%	-0,9pt	92,2%
Autres géographies	75,9%	78,5%	+2,6pt	80,4%	75,5%	78,7%	+3,2pt	79,8%
Total	85,5%	87,1%	+1,6pt	88,4%	85,3%	87,0%	+1,7pt	88,2%

* incl. un ajustement à la baisse des capacités sur les cliniques françaises en 2025

Taux d'occupation moyen	Trimestriel				Semestriel			
	T2 2024	T2 2025	Var.	T2 2025 (organique hors ouvertures)	S1 2024	S1 2025	Var.	S1 2025 (organique hors ouvertures)
Maisons de retraites	84,8%	86,6%	+1,8pt	87,9%	84,5%	86,5%	+1,9pt	87,7%
Cliniques	88,3%	89,0%	+0,7pt	90,3%	88,0%	89,1%	+1,1pt	90,0%
Total	85,5%	87,1%	+1,6pt	88,4%	85,3%	87,0%	+1,7pt	88,2%

4. Marges opérationnelles : forte croissance de l'EBITDAR et de l'EBITDA (hors IFRS 16)

en M€	S1 2024	S1 2025	% Var.	% Var. perim constant*
Chiffre d'affaires	2 772	2 908	+4,9%	+6,2%
Charges de personnel	-1 896	-1 961	3,4%	
Autres coûts	-537	-546	1,6%	
EBITDAR**	339	401	+18,4%	+19,5%
en % du chiffre d'affaires	12,2%	13,8%	+1,6 pt	+1,6 pt
Loyers	-247	-239	-3,2%	
EBITDA pré IFRS16	92	158	+72,4%	+79,3%
en % du chiffre d'affaires	3,3%	5,4%	+2,1 pt	

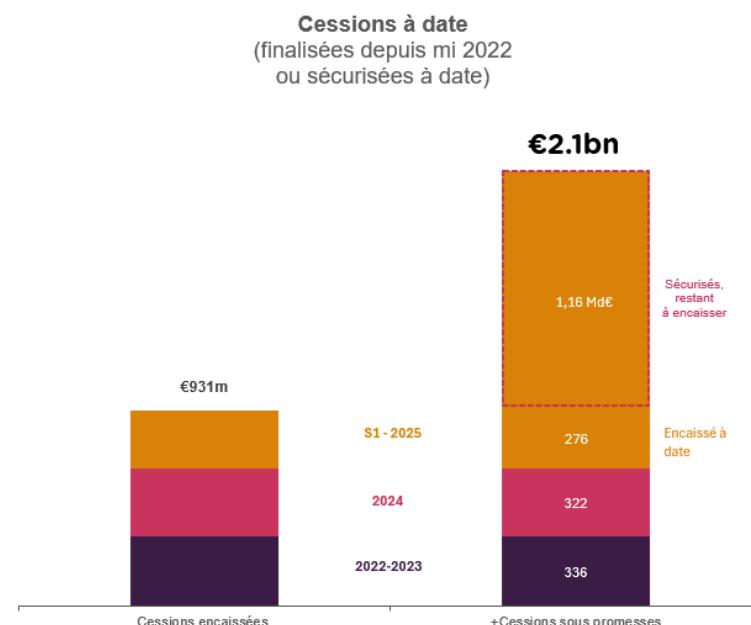
* hors variation de périmètre (cession république tchèque)

** y compris plus values de cessions immobilières de 5 M€ au S1 2025 vs. 14 M€ au S1 2024

EBITDAR en M€	S1 2024 proforma*	S1 2025	Var. 12 mois	Var. 12 mois périmètre constant
France	102	123	+21,2 %	+21,2 %
en % du CA	8,6 %	10,2 %	+1,6 pts	+1,6 pts
Europe du Nord	108	147	+36,3 %	+36,3 %
en % du CA	13,5 %	16,7 %	+3,2 pts	+3,2 pts
Europe Centrale	85	94	+10,4 %	+14,3 %
en % du CA	18,0 %	19,7 %	+1,7 pts	+1,8 pts
Europe du Sud & Latam	21	23	+11,0 %	+9,9 %
en % du CA	9,7 %	9,7 %	(0,0) pts	+0,3 pts
Autres pays et activités	14	17	+15,0 %	+6,9 %
Siège et autres	5	(2)	ns	ns
Total <i>en % du CA</i>	334 <i>12,1 %</i>	401 <i>13,7 %</i>	+20,0 % <i>+1,7 pts</i>	+20,6 % <i>+1,7 pts</i>

* Historiquement, les corporate management fees sont refacturées aux pays en décembre de chaque année, produisant ainsi un biais dans les analyses par semestre. Depuis 2025, ces management fees sont comptabilisées chaque semestre. Afin d'obtenir des semestres comparables, nous retrairons ici les corporate management fees 2024, en les allouant pour moitié sur le S1 et l'autre sur le S2.

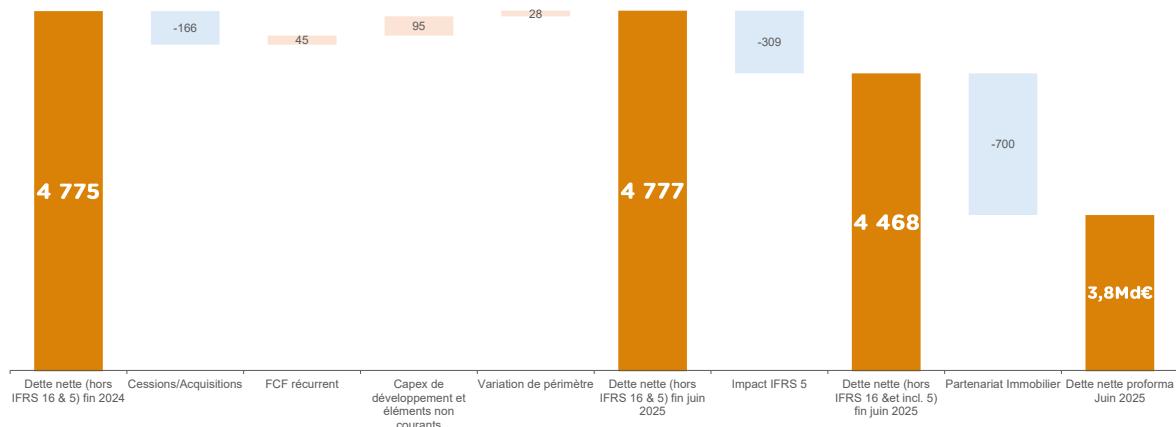
5. Plan de cessions dorénavant atteint et dépassé avec 2,1 Md€ réalisées depuis mi 2022 ou sécurisées à date, dont 1,16 Md€ restant à encaisser dans les mois qui viennent



6. Flux de trésorerie à fin juin 2025 : un Cash Flow libre maintenant positif

En M€	S1 2024	S1 2025	Var.
EBITDA Pré IFRS 16	92	158	+66 M€
Capex de Maintenance et d'IT	(60)	(60)	1%
<i>dont capex de Maintenance</i>	(39)	(40)	2%
<i>dont IT</i>	(20)	(20)	-3%
Autres flux opérationnels courants (dont var. BFR)	(44)	(36)	-20%
<i>dont Variations de BFR & Divers</i>	(26)	(26)	0%
<i>dont Impôts payés</i>	(18)	(70)	-48%
Cash-Flow Opérationnel Courant Net	(12)	62	+74 M€
Charge de la Dette	(119)	(107)	+12 M€
Cash-Flow libre récurrent	(131)	(45)	+86 M€
Capex de Développement	(91)	(43)	-53%
Eléments non-courants	(99)	(52)	-47%
Gestion du portefeuille d'actifs	143	166	16%
<i>dont Cessions immobilières</i>	159	65	-
<i>dont Autres cessions / investissements et impôts PV</i>	(76)	102	-
Cash-Flow libre	(178)	26	+204 M€

7. Structure Financière : dette nette, position de trésorerie et ratio de levier



ANNEXE

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

(en millions d'euros)	30/06/2024			30/06/2025		
	Pré IFRS 16	IFRS 16 impact	Post IFRS 16	Pré IFRS 16	IFRS 16 impact	Post IFRS 16
Chiffre d'affaires	2 772	-	2 772	2 908	-	2 908
Charges de personnel	(1 896)	-	(1 896)	(1 960)	-	(1 960)
En % du CA	-68,4%	n.a.	-68,4%	-67,4%	n.a.	-67,4%
Autres coûts	(542)	5	(537)	(551)	4	(546)
En % du CA	-19,5%	n.a.	-19,4%	-18,9%	n.a.	-18,8%
EBITDAR	334	5	339	397	4	401
% EBITDAR	12,0%	n.a.	12,2%	13,7%	n.a.	13,8%
Loyers	(242)	220	(22)	(239)	218	(21)
EBITDA	92	224	316	158	222	380
% EBITDA	3,3%	n.a.	11,4%	5,4%	n.a.	13,1%
Amortissements et provisions	(171)	(159)	(330)	(130)	(148)	(278)
RESULTAT OPERATIONNEL COURANT	(79)	65	(14)	28	74	102
En % du CA	-2,9%	n.a.	-0,5%	1,0%	n.a.	3,5%
Résultat financier	(113)	(63)	(176)	(97)	(63)	(160)
Non courant	(19)	7	(12)	(76)	(3)	(79)
RESULTAT AVANT IMPOT	(211)	9	(202)	(145)	8	(137)
Impôt	(30)	(3)	(33)	2	(2)	0
Quote-part du résultat des ME	(24)	-	(24)	(1)	-	(1)
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE	(265)	7	(258)	(143)	5	(138)
Intérêts minoritaires	1	0	1	0	0	0
RESULTAT NET PART DU GROUPE	(264)	7	(257)	(143)	5	(137)

2. **Bilan Consolidé**

Bilan consolidé (en millions d'euros)	31/12/2024	30/06/2025
Actif non courant	11 515	10 004
Goodwill	1 306	1 217
Immobilisations incorporelles nettes	1 660	1 527
Immobilisations corporelles nettes	4 467	3 987
Immobilisations en cours de construction	506	522
Droit d'utilisation des actifs	2 780	2 089
Autres actifs non courants	115	117
Actifs d'impôts différés	680	546
Actif courant	1 562	1 616
<i>dont trésorerie et équivalent de trésorerie</i>	519	376
Actifs destinés à être cédés	331	1 532
TOTAL ACTIF	13 409	13 152
Capitaux propres - part du Groupe	1 725	1 587
Capitaux propres de l'ensemble consolidé	1 722	1 586
Passif non courant	8 882	7 685
Dettes financières à long terme	4 534	4 183
Dettes des loyers à long terme	3 261	2 565
Provisions à long terme	285	260
Provisions retraites et engagements assimilés	71	71
Passifs d'impôts différés	731	605
Passif courant	2 689	2 678
Dettes financières à court terme hors prêts relais	686	660
Dettes des loyers à court terme	378	269
Provisions à court terme	11	12
Fournisseurs et comptes rattachés	406	314
Dettes fiscales et sociales	509	559
Passif d'impôt exigible	48	55
Autres dettes et comptes de régularisation	651	810
Passifs destinés à être cédés	116	1 204
TOTAL PASSIF	13 409	13 152

3. Bilan simplifié

(en millions d'euros)	31/12/2024	30/06/2025
Immobilisations corporelles nettes (*)	4 987	4 509
Droits d'utilisation des actifs (IFRS 16)	2 780	2 089
Immobilisations incorporelles nettes	1 660	1 527
Goodwill	1 306	1 217
Capitaux propres de l'ensemble consolidé	1 722	1 586
Dettes financières brutes (hors IFRS 16)	5 220	4 844
<i>Dont dettes financières à court terme</i>	686	660
Trésorerie et équivalents	519	376
Dette financière nette (hors IFRS 16)	4 701	4 468
Dettes des loyers (IFRS 16)	3 639	2 834
<i>Dont dettes des loyers à court terme</i>	378	269

(*) dont immobilisations en cours de construction : 506 M€ à fin 2024 et 522 M€ à fin juin 2025

4. Tableau de flux de trésorerie (rapprochement Pré IFRS 16 et Post IFRS 16)

	30/06/2025 Pré. IFRS16	Impact IFRS16	30/06/2025 Post IFRS16
EBITDA	158	223	380
Capex de Maintenance et d'IT	(60)	-	(60)
Autres flux opérationnels courants (dont var. BFR)	(36)		(36)
Cash-Flow Opérationnel Courant Net	62	223	285
Charge de la Dette	(107)	(60)	(167)
Cash-Flow libre récurrent	(45)	163	118
Capex de Développement	(43)	-	(43)
Eléments non-courants	(52)	-	(52)
Gestion du portefeuille d'actifs	166	-	166
Free Cash-Flow	26	163	189
Réduction (+) de la Dette Financière Nette	26	163	189
Autres Levées / Remboursements de dettes	(146)	(163)	(308)
Flux de trésorerie net	(120)	-	(120)
Changement de périmètre et effet de change - Impact Trésorerie	(6)	-	(6)
Trésorerie clôture (hors IFRS 5)	399	-	399

* Trésorerie incluant IFRS 5

5. Modalité de calculs de l'EBITDAR et de l'EBITDA pré IFRS 16

(en millions d'euros)	30/06/2024	30/06/2025
Résultat Opérationnel	(25)	23
Neutralisation des produits et charges opérationnels non courants	12	79
Résultat Opérationnel Courant	(14)	102
Neutralisation des amortissements et provisions	330	278
EBITDA	316	380
Neutralisation des charges locatives	22	21
EBITDAR	339	401
Loyers IFRS 16	(224)	(222)
Loyers hors IFRS 16	(22)	(21)
EBITDA PRÉ-IFRS 16	92	158

6. Information sur les indicateurs Alternatifs de Mesure de la Performance

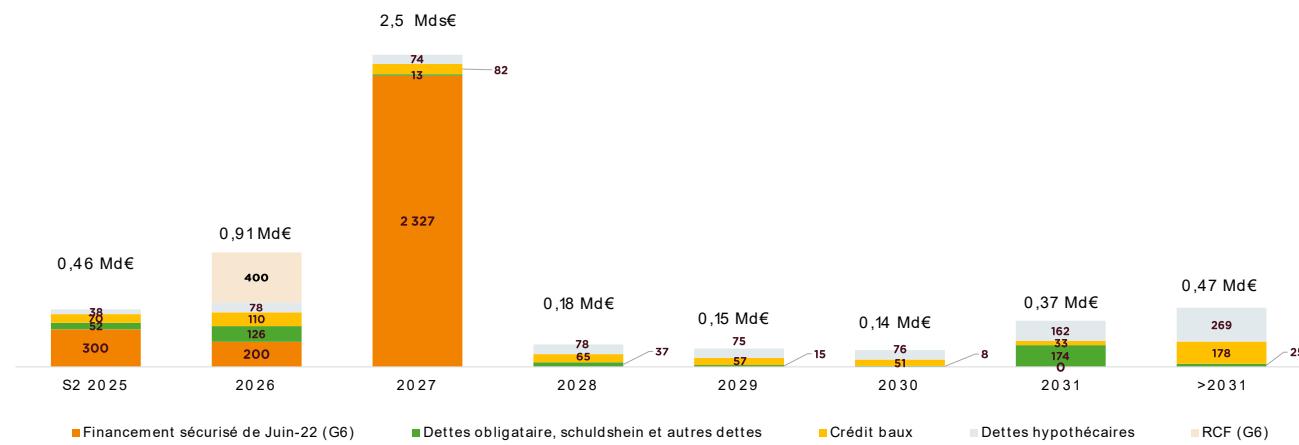
Agrégats de résultats excl. IFRS 16	S1 2024	S1 2025
EBITDA pré IFRS16	92	158
Loyers IFRS 16	224	222
Marge d'EBITDA pré IFRS 16	3,3%	5,4%
Résultat opérationnel courant pré IFRS 16	(79)	28
Taux de Marge de ROC pré IFRS 16	-2,9%	1,0%
Flux de Trésorerie pré IFRS 16	S1 2024	S1 2025
Flux Trésorerie d'Exploitation [pré IFRS 16]	(60)	72
Flux de Trésorerie d'Investissements nets	(1)	63
Flux de Trésorerie de Financement [pré IFRS 16]	69	(279)
Variation de Trésorerie	8	(143)
Rappel des Flux de Trésorerie Gaaps	S1 2024	S1 2025
<i>Marge brute d'autofinancement</i>	220	329
<i>Autres flux opérationnels courants (var. de BFR et IS)</i>	(55)	(36)
Flux de Trésorerie générés par l'activité	165	293
Flux de Trésorerie liés aux opérations d'Investissements	(1)	63
Flux de Trésorerie liés aux opérations de Financement	(155)	(499)
Variation de Trésorerie	8	(143)

7. Réconciliation flux de trésorerie

(en millions d'euros)	30/06/2024	30/06/2025
Flux net de trésorerie générés par l'activité	165	293
Neutralisation Impact P&L IFRS 16	(224)	(221)
Flux net de trésorerie générés par l'activité Pré IFRS 16	(59)	72
Variation de BFR - Reclassement de flux liés aux opérations d'investissements	8	(0)
Reclassement d'éléments financiers	-	-
Extourne des Eléments non courants	99	52
Complément remboursement de dette IFRS 16 et autres	-	(2)
Investissements de Maintenance et d'IT	(60)	(60)
CASH-FLOW OPERATIONNEL COURANT NET	(12)	62

(en millions d'euros)	30/06/2024	30/06/2025
CASH-FLOW OPERATIONNEL COURANT NET	(12)	62
Investissements de Développement immobiliers	(91)	(43)
Eléments non courants	(99)	(52)
Gestion du portefeuille d'actifs	143	166
Charge de la dette	(119)	(107)
CASH-FLOW NET AVANT FINANCEMENT	(178)	26

8. Echéancier de la dette financière brute à fin juin 2025



9. Information sur le capital

	31/12/2024		30/06/2025	
	De base	Dilué	De base	Dilué
Actions ordinaires	157 460 271	157 460 271	161 271 768	161 271 768
Actions d'autocontrôle	(82 555)	(82 555)	(168 283)	(168 283)
Autres actions		1 251 697		1 760 455
Actions liées à l'exercice de bons de souscription d'actions		432 986		
NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D'ACTIONS	157 377 717	159 062 400	161 103 485	162 863 940

Nombre d'actions ordinaires à fin juin 2025 : 161 091 884

Nombre d'actions diluées à fin juin 2025 (hors autocontrôle) : 162 643 150

DEFINITIONS

Croissance organique	La croissance organique du chiffre d'affaires du Groupe intègre : 1. La variation du chiffre d'affaires (N vs N-1) des établissements existants consécutive à l'évolution de leurs taux d'occupation et des prix de journée ; 2. La variation du chiffre d'affaires (N vs N-1) des établissements restructurés ou dont les capacités ont été augmentées en N ou en N-1 ; 3. Le chiffre d'affaires réalisé en N par les établissements créés en N ou en N-1, et la variation du chiffre d'affaires des établissements récemment acquis sur une période équivalente en N à la période de consolidation en N-1.
EBITDAR	Résultat opérationnel courant avant dotations nettes aux amortissements et provisions et avant charges locatives A périmètre constant, la croissance de l'EBITDAR est retraitée de la contribution des périmètres opérationnels cédés sur la période
EBITDA	EBITDAR net des charges locatives sur les contrats ayant une durée de moins d'un an A périmètre constant, la croissance de l'EBITDA est retraitée de la contribution des périmètres opérationnels cédés sur la période
EBITDA pré-IFRS 16	EBITDAR net des charges locatives sur les contrats d'une durée de moins d'un an et net des paiements effectués au titre des contrats de location de plus d'un an entrant dans le champ d'application de la norme IFRS16 A périmètre constant, la croissance de l'EBITDA pré-IFRS 16 est retraitée de la contribution des périmètres opérationnels cédés sur la période
Dette financière nette	Dette financière à long terme + dette financière à court terme – Trésorerie et VMP (Valeurs mobilières de placement) (hors dettes de loyers - IFRS 16), et hors IFRS 5
Cash flow opérationnel courant net	Flux de trésorerie générés par l'activité courante, net des investissements courants de maintenance et d'IT. Le Cash-Flow Opérationnel Courant Net correspond à la somme de l'EBITDA Pré-IFRS 16, de la variation du besoin en fonds de roulement, des impôts sur les revenus payés, et des investissements de maintenance et d'IT
Cash flow libre net recurrent (cash flow libre recurrent)	Cash flow opérationnel courant net déduit des charges financières nettes. (EBITDA hors IFRS 16 – Investissements de maintenance et d'informatique – Autres flux opérationnels courants (Variation de BFR et Impôts) – charge de la dette)
Cash flow libre net avant financement (cash flow libre)	Flux net de trésorerie après prise en compte des éléments courants et non-courants, de tous les investissements, des charges d'intérêts liées à l'endettement, et du solde positif ou négatif lié aux opérations sur le portefeuille d'actifs. Le Cash-Flow libre Net avant Financement correspond à la somme du Cash-Flow Opérationnel Courant Net, des investissements de développement, des éléments non-courants, des produits et/ou coûts nets liés à la gestion du portefeuille d'actifs, et des charges financières