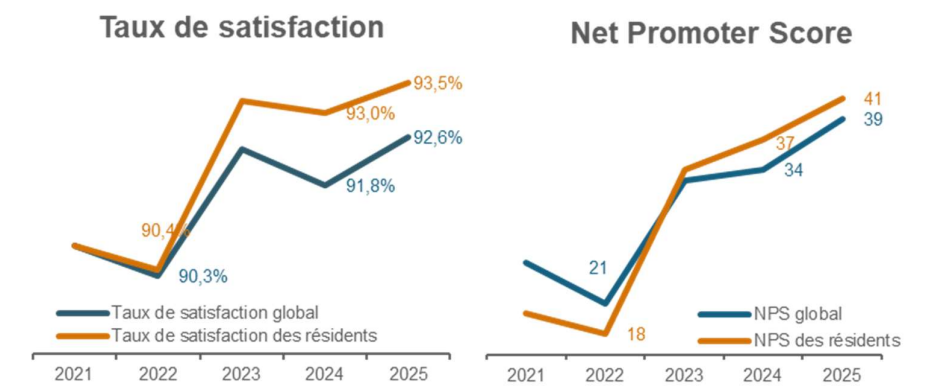


Première page

Chiffres clés estimés - non audités à fin 2025 - en M€	2024	2025	Var.	% organique	Guidance 2025
Taux d'occupation (maisons de retraite)	85,2%	87,2%	+2,0 pts		
Chiffre d'affaires	5 636	5 895	+4,6%	+6,1%	
Maisons de retraite	3 621	3 853	+6,4%	+8,1%	
Cliniques (et autres)	2 015	2 042	+1,3%	+2,5%	
EBITDA ³	740	872	+17,8%	+19,2%	entre +15% et +18%
en % du chiffre d'affaires	13,1%	14,8%	+17 pt		
EBITDA (hors FRS 16)	245	376	+53,4%	+56,5%	
en % du chiffre d'affaires	4,3%	6,4%	+2,0 pts		
Free Cash Flow	-298	342	+640		
Dette Nette (avant ajustements IFRS)	4 775	4 475	-300		
Dette Nette pro forma Sem 1a (Partenariat immobilier finalisé en Jan 26)	4 775	3 775	-1 000		
Dette nette / EBITDA ⁴	19,5x	11,9x	-7,6x		
Dette nette / EBITDA * pro forma Sem 1a		10,0x	-9,5x		

Indicateurs de qualité très favorablement orientés, preuve d'une confiance restaurée



Chiffre d'affaires : une croissance soutenue en 2025, portée par les maisons de retraite et l'international

	Trimestres				Années			
en M€	T4 2024	T4 2025	Var	organique	2024	2025	Var	organique
France	616	621	+0,8%	+1,0%	2 381	2 416	+1,5%	+1,7%
dont Maisons de retraite	291	289	-0,6%	-0,1%	1 113	1 139	+2,3%	+2,6%
dont Cliniques & autres	326	332	+1,9%	+1,9%	1 268	1 277	+0,7%	+1,0%
Europe du Nord	422	457	+8,3%	+9,7%	1 630	1 778	+9,1%	+10,6%
dont Allemagne	244	259	+6,4%	+8,0%	946	1 018	+7,6%	+9,5%
Europe Centrale	252	250	-0,8%	+6,4%	966	987	+2,2%	+7,0%
Europe du Sud & Latam	114	119	+4,4%	+7,9%	434	471	+8,6%	+9,6%
Autres régions	58	60	+2,1%	+3,6%	225	242	+7,7%	+9,7%
Chiffre d'affaires total	1 463	1 507	+3,0%	+5,0%	5 636	5 895	+4,6%	+6,1%
Maisons de Retraite	944	982	+4,0%	+6,7%	3 621	3 853	+6,4%	+8,1%
Cliniques & autres activités	518	525	+1,3%	+2,0%	2 015	2 042	+1,3%	+2,5%

Taux d’occupation : une dynamique favorable qui se poursuit

Taux d'occupation moyen	Trimestriel				Annuels			
	T4 2024	T4 2025	Var.	T4 2025 (organique hors ouvertures)	2024	2025	Var.	2025 (organique hors ouvertures)
France	86,8%	88,4%	+1,6pt	89,1%	86,1%	87,8%	+1,7pt	88,0%
Maisons de retraites	83,8%	85,6%	+1,8pt	86,7%	82,8%	84,7%	+1,9pt	84,9%
Cliniques	91,8%	93,1%	+1,3pt	93,1%	91,6%	93,0%	+1,4pt	93,0%
Europe du Nord	84,7%	87,6%	+2,9pt	88,3%	83,6%	86,4%	+2,8pt	87,4%
Allemagne	84,6%	87,9%	+3,3pt	88,0%	83,7%	86,7%	+3,0pt	87,3%
Europe Centrale	91,5%	92,9%	+1,4pt	93,3%	90,5%	92,4%	+1,9pt	92,7%
Europe du Sud & Latam	85,1%	88,5%	+3,4pt	92,6%	86,9%	87,8%	+0,9pt	92,6%
Autres géographies	76,8%	76,3%	-0,5pt	78,1%	76,2%	77,7%	+1,5pt	79,2%
Total	86,2%	88,2%	+2,0pt	89,4%	85,8%	87,6%	+1,8pt	88,7%

Taux d'occupation moyen	T4 2024	T4 2025	Var.	T4 2025 (organique hors ouvertures)	2024	2025	Var.	2025 (organique hors ouvertures)
Maisons de retraites	85,9%	88,1%	+2,2pt	89,5%	85,2%	87,2%	+2,0pt	88,5%
Cliniques	87,3%	88,5%	+1,1pt	89,0%	87,8%	88,8%	+1,0pt	89,5%
Total	86,2%	88,2%	+2,0pt	89,4%	85,8%	87,6%	+1,8pt	88,7%

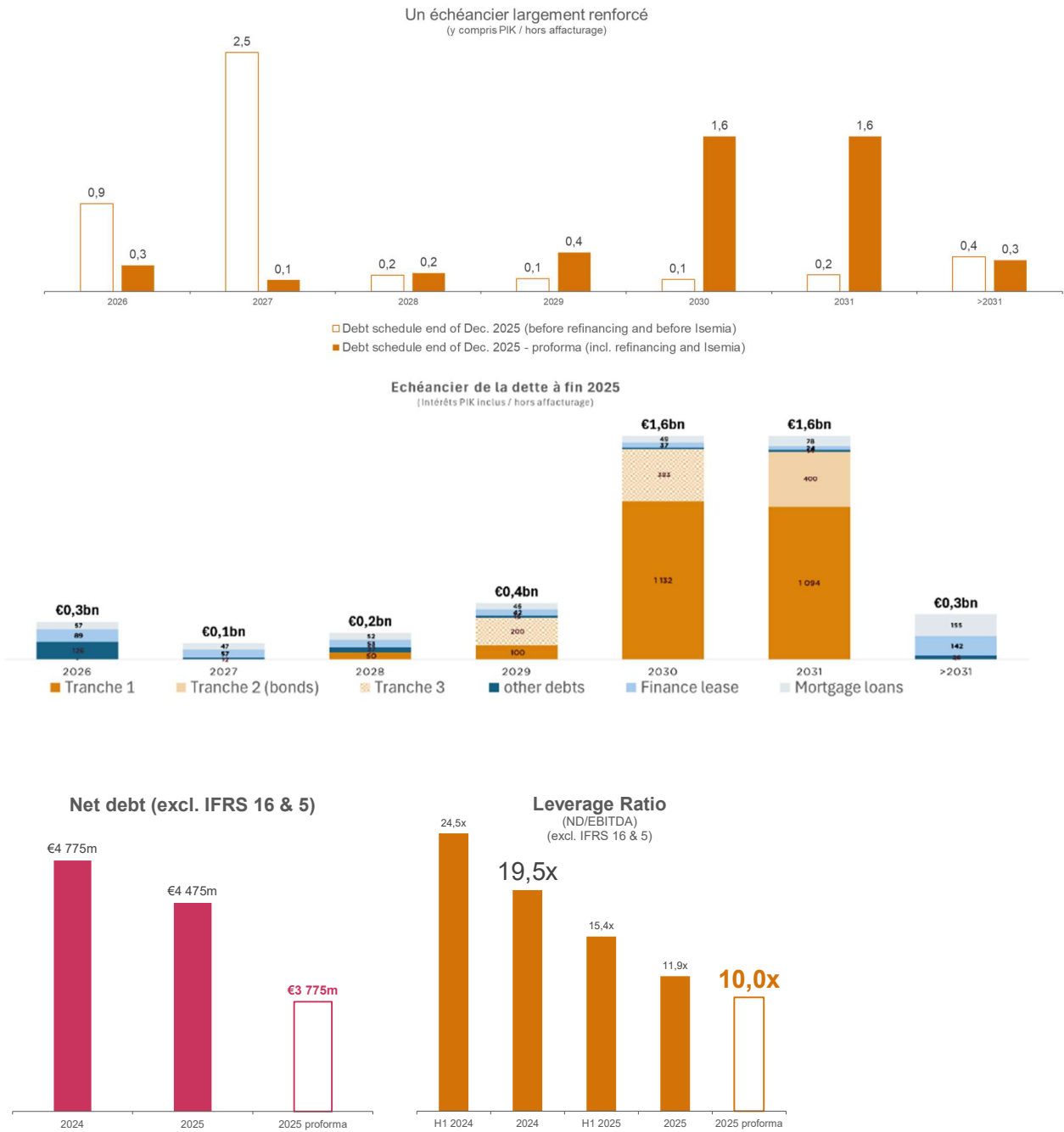
Marges opérationnelles : forte croissance de l’EBITDAR et de l’EBITDA (hors IFRS 16) portée par la France et l’Europe du Nord

en M€	2024	2025	% Var.	% Var.perim constant*	H1 2025	H2 2025	% Var.
Chiffre d'affaires	5 636	5 895	+4,6%	+6,1%	2 908	2 987	2,7%
Charges de personnel	-3 802	-3 950	+3,9%	+4,7%	-1 960	-1 990	+1,5%
Autres coûts	-1 093	-1 073	-1,8%	-0,9%	-546	-527	-3,5%
EBITDAR**	740	872	+17,8%	+19,2%	401	471	+17,4%
en % du chiffre d'affaires	13,1%	14,8%	+1,7 pt	+1,7 pt	13,8%	15,8%	+2,0 pt
Loyers	-495	-496	0,2%	+0,8%	-243	-253	+4,1%
EBITDA pré IFRS16**	245	376	+53,4%	+56,5%	158	218	+37,8%
en % du chiffre d'affaires	4,3%	6,4%	+2,0 pt	+2,1 pt	5,4%	7,3%	+1,9 pt

* hors variation de périmètre (cession République Tchèque, Moyen-Orient, Liban et RSS France)

** y compris plus-values de cessions immobilières de 64 M€ en 2025 vs. 28 M€ en 2024

Dette nette en forte baisse et un ratio de levier en nette amélioration



Valeur patrimoniale à fin 2025 : début de hausse des expertises à périmètre constant

en Mds€	2024	2025	Var Ifl (%) droits inclus	Var yoy	Taux de capitalisation (Net / HD)	
					2024	2025
France	3,0	2,7	+0,4%	-10,5%	6,4%	6,4%
Europe du Nord	1,0	1,0	+0,6%	-3,2%	5,7%	5,7%
Europe Centrale	0,9	0,7	+2,7%	-24,3%	6,7%	7,2%
Europe du Sud et Latam	0,8	0,8	+4,1%	-0,2%	6,1%	5,9%
Autres géographies	0,4	0,4	+4,5%	+3,9%	6,9%	7,4%
Total	6,2	5,6	+1,5%	-10,0%	6,33%	6,38%

ANNEXE

	Total des périmètres		
	2024	cédés	2024 Proforma
Revenue	5 636	68	5 568
EBITDAR	741	12	728
in % of sales	13,1%	18,1%	13,1%
EBITDA	245	5	240
in % of sales	4,3%	7,2%	4,3%

	Total des périmètres		2025
	2025	cédés	Proforma
Revenue	5890	22	5 868
EBITDAR	872	4	868
in % of sales	14,8%	19,1%	14,8%
EBITDA	376	0	375
in % of sales	6,4%	1,2%	6,4%