

## Résultats au 30 juin 2025 Structure financière renforcée avec 6 mois d'avance Objectifs confirmés

- **Succès du plan de renforcement de la structure financière :**
  - **Plan de renforcement de la structure financière 2024-2025 de €1,5md finalisé :** programme de cessions de €1md achevé, avec un multiple moyen sur l'ensemble du programme d'environ 14x l'EBITDA 2024
  - **Accès normalisé au financement :** amendement et extension du **crédit syndiqué** et mise en place d'une ligne de crédit immobilier pour un montant total de **€775m** à échéance finale 2029, succès de **l'émission obligataire non sécurisée** de **€400m** réalisée en juin et sursous-crite plus de 3x
  - **Réduction de la dette financière nette** (hors IFRS 16 et IAS 17) **à hauteur de -€212m** par rapport au 30 juin 2024, se traduisant par une **baïsse du levier Wholeco<sup>2</sup> à 5,6x en base proforma des cessions encaissées à date** contre 5,8x proforma des augmentations de capital au 30 juin 2024
  - **Remboursement de l'intégralité du RCF de €491m au 30 juillet 2025**
- **Performance opérationnelle :**
  - **Le chiffre d'affaires** au 30 juin 2025 s'établit à €2 656m, en progression de **+4,8% en base organique**, soutenu par l'ensemble des activités et des régions, en ligne avec l'objectif annuel
  - **L'EBITDAR**, pré IFRS 16, s'établit à €546m, **stable (+0,8%)** par rapport au premier semestre 2024, proforma des cessions et hors activités de développement immobilier
  - **L'EBITDA**, pré IFRS 16, s'établit à €263m, en retrait de -4,1% par rapport au premier semestre 2024, proforma des cessions et hors activités de développement immobilier, lié aux conditions d'entrée en vigueur de la nouvelle structure de tarification SMR en France, et aux adaptations opérationnelles nécessaires pour en compenser les effets transitoirement négatifs
  - Le **cash-flow opérationnel<sup>1</sup> pré IFRS 16** s'établit à **€133m**, contre €169m au 30 juin 2024 ; retraité du décalage des paiements des caisses d'assurance maladie en France au premier semestre, il aurait été stable en valeur
- **Résultats du Groupe :**
  - Le résultat net part du Groupe pré IFRS 16 s'établit à -€47m, contre -€28m au 30 juin 2024. Au 30 juin 2025, le résultat intègre les coûts associés aux opérations de cessions et de recentrage du portefeuille d'activités mais non les impacts comptables positifs.
  - Le résultat net post IFRS 16 enregistre une perte de -€59m contre -€52m au premier semestre 2024
- **Perspectives 2025 :**
  - **Chiffre d'affaires** attendu en hausse d'environ **+5%** en base organique, ce qui soutient, avec la maîtrise des coûts opérationnels, un objectif de croissance de **+6% à +9%** de **l'EBITDA pré IFRS 16 proforma**
  - **Poursuite de la réduction de la dette financière nette** du Groupe avec un **levier Wholeco** attendu inférieur à **5,5x à fin 2025**

Le rapport financier semestriel 2025, incluant le rapport semestriel d'activité et les États Financiers semestriels consolidés résumés au 30 juin 2025, est disponible sur le site internet de la société [www.clariane.com](http://www.clariane.com). Les États Financiers semestriels consolidés résumés ont été arrêtés par le Conseil d'administration réuni le 29 juillet 2025, et ont fait l'objet d'une revue limitée par les Commissaires aux comptes. Les États Financiers semestriels consolidés résumés ont été préparés conformément à la norme IAS 34. A des fins de comparabilité, l'information financière qui suit est présentée hors application de la norme IFRS 16.

En millions d'euros –	S1 2024 Publié	S1 2024 Proforma des cessions	S1 2025	Variations
<b>Chiffre d'affaires</b>	2 636	2 582	2 656	+0,8%
<i>Base proforma des cessions</i>				+2,8%
<i>Base organique</i>				+4,8%
<b>EBITDAR pré IFRS16</b>	560	547	546	-2,5%
<i>Base proforma des cessions</i>				-0,2%
<b>EBITDAR pré IFRS16 hors activité de développement immobilier</b>	555	542	546	-1,5%
<i>Base proforma des cessions</i>				+0,8%
<b>EBITDA pré IFRS16</b>	290	279	263	-9,4%
<i>Base proforma des cessions</i>				-6,0%
<b>EBITDA pré IFRS16 hors activité de développement immobilier</b>	284	274	263	-7,7%
<i>Base proforma des cessions</i>				-4,1%
<b>EBITDA post IFRS16</b>	518	506	507	-2,3%
<i>Base proforma des cessions</i>				+0,2%
<b>Résultat net des activités poursuivies, pré IFRS 16</b>	-3		-47	
<b>Résultat net part du Groupe, pré IFRS 16</b>	-28		-47	
<b>Résultat net part du Groupe post IFRS 16</b>	-52		-59	
<b>Cash Flow Opérationnel, pré IFRS16</b>	169		133	

<sup>1</sup> Le cash flow opérationnel se calcule comme suite : EBITDA +/- variation du BFR +/- non courant - investissements de maintenance

<sup>2</sup> Levier Wholeco : levier retenu dans le cadre de l'amendement et de l'extension du crédit syndiqué annoncé le 17 février 2025. Le levier Wholeco se calcule selon la formule suivante : Dette financière nette hors IFRS 16 et IAS 17 / EBITDA consolidé hors IFRS 16 et IAS 17

**Sophie Boissard**, Directrice Générale du Groupe Clariane, a déclaré :

 Ce 1<sup>er</sup> semestre 2025 nous a permis de finaliser le plan de renforcement de notre structure financière avec six mois d'avance. Nos cessions ont pu être réalisées dans de bonnes conditions, sur la base de multiples de valorisation élevés. Grâce à ce plan, notre Groupe a renforcé significativement sa structure bilantielle et actionnariale, et renoué avec un accès normalisé au marché de la dette, comme le démontre le succès de l'émission obligataire réalisée en juin dernier. Ces différentes opérations nous auront permis de rembourser intégralement notre RCF.

L'activité Maisons de retraite connaît depuis le 2<sup>ème</sup> trimestre une bonne dynamique dans l'ensemble des pays, avec un taux d'occupation à fin juillet supérieur à 91%.

S'agissant de nos activités de santé, malgré une bonne dynamique d'activité dans tous les pays, nous avons été pénalisés en France par les conditions d'entrée en vigueur du nouveau cadre de financement du SMR décidé par le Gouvernement, marquées par des retards de mise en œuvre et des « anomalies tarifaires », ce qui a pesé sur la performance financière du semestre.

Au 2<sup>sd</sup> semestre, nous bénéficierons des mesures correctrices que nous avons engagées dans le cadre de la réforme SMR à travers une gestion renforcée du case mix et l'ajustement des organisations de soins. L'activité Maisons de retraite profitera de la bonne dynamique des taux d'occupation et du plein effet des augmentations tarifaires en Allemagne. Enfin, nous déployons un plan d'adaptation destiné à ajuster notre organisation centrale au périmètre post-cessions, et à récolter les fruits de la transformation digitale engagée depuis plus d'un an.

Forts de la qualité de notre portefeuille géographique et d'activités, de nos expertises et surtout de l'engagement remarquable de nos équipes que je tiens à saluer, nous continuerons à poursuivre notre transformation pour répondre aux nouveaux enjeux de santé et être aux côtés des patients et aidants qui nous font confiance.



#### **Avertissement**

*Ce communiqué et les informations qu'il contient ne constituent ni une offre de vente, ni la sollicitation d'un ordre d'achat ou de souscription des obligations dans un quelconque pays, en particulier aux Etats-Unis. Ils ne constituent non plus ni une offre de rachat ni une invitation à vendre les obligations, ni une invitation à participer à l'offre. La diffusion de ce communiqué peut, dans certains pays faire l'objet d'une réglementation spécifique et les personnes en possession de ce communiqué doivent s'informer des restrictions applicables et s'y conformer.*

*Le présent document contient des informations de nature prévisionnelle auxquelles sont associés des risques et des incertitudes, y compris les informations incluses ou incorporées par référence, concernant la croissance et la rentabilité du Groupe dans le futur qui peuvent impliquer que les résultats attendus diffèrent significativement 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 informations de nature prévisionnelle contenues dans ce document constituent des anticipations sur une situation future et doivent être considérés comme tels. La suite des événements ou les résultats réels peuvent différer de ceux qui sont décrits dans le présent document du fait d'un certain nombre de risques et incertitudes décrits au Chapitre 2 du Document d'enregistrement universel 2024 déposé auprès de l'AMF le 31 mars 2025 sous le numéro d'enregistrement D.25-0209 disponible sur le site internet de la Société ([www.clariane.com](http://www.clariane.com)) et celui de l'AMF (<https://www.amf-france.org/fr>). Toutes les déclarations prospectives incluses dans le présent document ne sont valables qu'à la date du présent communiqué de presse. Clariane S.E. ne prend aucun engagement et n'assume aucune responsabilité s'agissant de la mise à jour de l'information contenue dans le présent document au-delà de ce qui est prescrit par la réglementation en vigueur.*

*Le lecteur ne doit pas se fier indûment à ces déclarations prospectives. Ni Clariane, ni aucun de ses administrateurs, dirigeants, employés, agents, affiliés ou conseillers n'acceptent de responsabilité quant au caractère raisonnable des hypothèses ou des opinions émises ou de la probabilité de réalisation des projections, des perspectives ou des rendements. Toute responsabilité pour de telles informations est expressément exclue. Rien dans ce document n'est, ou ne doit être considéré comme, une promesse ou une déclaration pour l'avenir. En outre, aucune déclaration contenue dans ce document n'est destinée à être ou ne peut être interprétée comme une prévision de résultats. Les performances passées de Clariane ne peuvent pas être considérées comme un guide pour les performances futures.*

*Les principaux indicateurs alternatifs de performance (IAP), tels que les notions « d'EBITDA », « d'EBIT », « d'endettement net » ou encore de « levier financier », font l'objet d'une définition accessible dans le Document d'Enregistrement Universel disponible sur le site internet de la société.*

# 1 - Éléments clés de la performance financière au 30 juin 2025

## 1.1 - Compte de résultats Groupe

### 1.1.1 - Analyse du chiffre d'affaires en base publiée et en base organique

Au 30 juin 2025, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'établit à **€2 656m**, soit une croissance de +0,8% en base publiée et de +2,8% proforma des cessions. La différence entre la performance publiée et proforma des cessions s'explique par l'impact des cessions intervenues en 2024 et 2025 dans le cadre du plan de renforcement de la structure financière du Groupe. Retraité du chiffre d'affaires de la promotion immobilière et de la révision des produits attendus au titre de la réforme des activités sanitaires en France, **la croissance organique du Groupe ressort à +4,8%**.

Cette performance vient confirmer la pertinence du modèle stratégique et économique du Groupe qui s'appuie sur un portefeuille diversifié, tant en termes d'activités que de géographies. Le réseau exploité au 30 juin 2025, toutes activités confondues, compte 1 225 établissements, contre 1 219 au 31 décembre 2024 et 1 217 au 30 juin 2024, et près de 91 000 lits. Le nombre d'établissements au 30 juin 2025 tient compte :

- Des cessions réalisées dans le cadre du plan de renforcement de la structure financière du Groupe (Royaume-Uni, France, Italie, Espagne et Allemagne) ;
- De la cession des Essentielles en France ;
- Et enfin, des fermetures et restructurations d'établissements en Allemagne, Espagne et Belgique.

Ces opérations ont été partiellement compensées par :

- Des ouvertures de nouvelles maisons partagées Ages&Vie en France ;
- La mise en service de nouveaux établissements en Espagne, Belgique, Hollande, France et Allemagne.

Au total, le Groupe a procédé à la cession ou à la fermeture depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2025 de 12 établissements, tandis qu'il mettait en service dans le même temps 18 établissements modernes, représentant une capacité additionnelle nette de près de 450 lits.

Sur ces bases, ce sont environ 570 000 résidents et patients qui ont été accompagnés au cours du semestre par l'un des 65 000 professionnels de santé du Groupe.

#### La croissance du chiffre d'affaires de +0,8% en base publiée résulte :

- De la **hausse des volumes** à hauteur de **+1,3%** pour un montant net de **+€34m** (augmentation des taux d'occupation, progression du nombre de journées facturées sur les réseaux matures et mise en service de capacités complémentaires) ;
- D'un **impact tarifaire positif** à hauteur de **+3,5%**, soit un montant net de **+€89m**, sur l'ensemble des régions, en dépit d'un impact transitoirement négatif lié au rebasage des tarifications dans la Santé en France dans le cadre de l'entrée en vigueur de la réforme SMR ;
- D'un **impact périmètre** de **-2,6%**, soit un montant de **-€70m** ;
- D'autres **effets divers** (impacts des produits attendus au titre de la réforme tarifaire dans la Santé en France et promotion immobilière Ages&Vie) de **-1,4%**, soit un montant de **-€33m**.

### 1.1.2 - Analyse de l'EBITDAR et de l'EBITDA, pré IFRS 16

**L'EBITDAR pré IFRS 16** s'établit à €546m au premier semestre 2025, stable (-0,2%) en base proforma des cessions et en très légère progression (+0,8%) en base proforma et hors activités immobilières.

**L'EBITDA pré IFRS 16** s'élève à €263m sur la période en baisse de -6,0% en base proforma des cessions, et de -4,1% en base proforma et hors activités immobilières. Cette baisse reflète l'impact de la réforme de la tarification des activités sanitaires en France. Les différentes mesures mises

en place par le Groupe, de gestion active du case mix et d'adaptation de l'organisation au nouveau cadre tarifaire, doivent permettre de compenser ces effets négatifs d'ici fin 2025.

Cette évolution de l'EBITDA pré IFRS16 résulte :

- De l'impact des changements de périmètre liés au plan de renforcement de la structure financière (-€11m), et à des ajustements (+€5m) dus notamment à des fermetures en France, Allemagne et Italie et à de petites opérations d'acquisitions en Espagne, pour un solde de -€6m ;
- De l'ajustement à la hausse des prix et tarifs (+€89m), en particulier en Allemagne, et d'une progression des charges de personnel (-€100m), notamment liée au calendrier des augmentations salariales en Allemagne, pour un effet net de -€11m ;
- d'un effet volume de -€5m, principalement lié aux ramp-up.

Compte tenu de ces effets, la marge d'EBITDA pré IFRS16, en base proforma et hors activité immobilière, s'établit à 9,9% sur ce premier semestre, contre 10,7% au 30 juin 2024.

### 1.1.3 - Résultat net

Sur l'ensemble du semestre, le **résultat net part du Groupe, pré IFRS 16**, fait ressortir une perte de -€47m, contre une perte de -€28m au 30 juin 2024. Cette perte intègre les coûts associés aux différentes opérations en cours, de cessions et de recentrage du portefeuille d'activités, mais non les plus-values, qui sont comptabilisées au second semestre et qui sont estimées à plus de €200m.

La variation résulte ainsi :

- De l'augmentation du montant des amortissements, dépréciations et provisions, qui s'élève à -€175m au premier semestre 2025, contre -€165m sur la même période en 2024 ;
- D'une augmentation des charges non courantes, qui s'élèvent à -€54,5m au premier semestre 2025, contre -€27m sur la même période en 2024, dont notamment €30m de coûts de réorganisation et de restructuration, €17m de dépréciations d'actifs (sans impact sur le cash) en Allemagne et en France et €5m de charges nettes liées aux cessions et projets de cessions en cours.

Ces hausses de coûts sont compensées par :

- Une amélioration du résultat financier de -€89m au 30 juin 2025, contre -€96m sur la même période 2024, liée à la baisse de la dette sur un an ;
- Un produit d'impôt au 30 juin 2025 de €14,6m, contre €3,4m au premier semestre 2024
- Une réduction des intérêts minoritaires ;
- Un résultat des activités abandonnées de 0 sur le premier semestre contre -€24m sur la même période en 2024.

Le **résultat net part du Groupe, post IFRS 16**, fait ressortir une perte de -€59m sur ce premier semestre 2025, contre une perte de -€52m au 30 juin 2024.

## 1.2 - Flux de trésorerie

En millions d'euros, et pré IFRS16	S1 2024	S1 2025
<b>EBITDA</b>	<b>290</b>	<b>263</b>
<b>Cash-flow opérationnel</b>	<b>169</b>	<b>133</b>
Impôts et charges financières	(94)	(110)
<b>Cash-flow libre opérationnel</b>	<b>74</b>	<b>23</b>
Investissements de développement	(60)	(48)
Investissements financiers (acquisitions/cessions)	156	(23)
<b>Cash-flow libre net</b>	<b>170</b>	<b>(48)</b>
Versement dividendes (coupons)	(108)	(35)
Investissements/désinvestissements immobiliers net	1	(6)
Augmentation de capital	89	(4)
Partenariats immobiliers	(8)	-
Cash-flow des activités abandonnées	(12)	-
Autres (dont changement de périmètre, intérêts courus et variation de la dette des instruments convertibles)	(37)	(7)
<b>Variation de la dette nette (incl. IAS17)</b>	<b>95</b>	<b>(101)</b>

La variation de la dette nette fait ressortir une hausse de **€101m** au 30 juin 2025 (incluant IAS 17). Hors IAS 17, l'augmentation de la dette nette s'élève à €114m.

Cette hausse de la dette nette résulte pour l'essentiel :

- D'une génération de cash-flow opérationnel de +€133m au premier semestre 2025, vs. €169m au premier semestre 2024. Retraité des retards de paiement imputables à la publication tardive des arrêtés tarifaires SMR 2025, le cash-flow opérationnel aurait été stable par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2024.
- Des frais financiers et impôts payés à hauteur de -€110m au premier semestre 2025 ;
- De paiement de coupons pour €35m ;
- Et des investissements de développement et financiers limités à €71m, et en amélioration par rapport à 2024 en excluant les produits des cessions encaissés sur le premier semestre 2024 ;

A noter que les effets sur la dette nette de la finalisation du plan de cessions, et notamment de la cession de Petits-fils, ne seront visibles que sur le second semestre 2025.

## 2 - Portefeuille immobilier

La valeur du portefeuille immobilier détenu par le Groupe s'établit à €2 608m au 30 juin 2025, contre €2 672m au 30 juin 2024 et €2 612m au 31 décembre 2024.

Cette évolution résulte majoritairement des cessions réalisées sur l'exercice. A périmètre constant, les valeurs sont relativement stables. En effet, le taux moyen de capitalisation sur ce premier semestre s'élève à 6,4%, se maintenant par rapport au 31 décembre 2024 (vs 6,3% au 30 juin 2024).

Cette évolution n'a pas d'impact significatif sur la valorisation des actifs dans les comptes du Groupe, lesquels sont comptabilisés à la valeur historique.

La dette immobilière se réduit à €1 494m au 30 juin 2025 contre €1 680m au 30 juin 2024 et €1 489m au 31 décembre 2024, après retraitement des créances immobilières Ages&Vie. Avec une valeur de son portefeuille immobilier de €2 608m au 30 juin 2025, le niveau de Loan-To-Value (LTV) s'établit à 57% à cette même date, contre 63% au 30 juin 2024 et 57% au 31 décembre 2024.

### 3 - Situation bilantielle

La dette financière nette du Groupe hors IFRS 16 et IAS 17 s'élève à €3 559m au 30 juin 2025, contre €3 771 au 30 juin 2024, soit une baisse de la dette nette financière (hors IFRS 16 et IAS 17) de -€212m.

Elle se compose :

- D'un montant d'emprunts et de dettes financières bruts de €4 309m au 30 juin 2025, contre €4 286m au 30 juin 2024 et € 3 963m au 31 décembre 2024 ;
- D'un niveau de trésorerie en augmentation et qui s'établit à €750m au 30 juin 2025, contre €515m au 30 juin 2024 et €518m au 31 décembre 2024.

**Le ratio de levier financier Wholeco** du Groupe, tel que défini dans le contrat d'extension du crédit syndiqué annoncé le 17 février 2025 s'établit à **5,6x** au 30 juin 2025 proforma des cessions encaissées à date (dont Petits-fils), contre 5,8x au 30 juin 2024 (proforma des augmentations de capital) et au 31 décembre 2024. Quant au levier Opco, celui-ci s'établit à **3,5x** au 30 juin 2025 proforma des cessions encaissées à date (dont Petits-fils) contre 3,6x au 30 juin 2024 proforma des augmentations de capital et 3,8x au 31 décembre 2024.

### 4 - Finalisation du Plan 2024-2025 de renforcement de la structure financière

Ce plan, annoncé le 14 novembre 2023, portant sur un montant total de €1,5md, visait à sécuriser et accélérer la trajectoire de désendettement de Clariane et à permettre au Groupe de disposer d'une structure financière adaptée à un environnement économique rendu plus difficile par le niveau d'inflation, la hausse des taux d'intérêt et le durcissement des marchés du crédit et immobiliers, et enfin à lui rendre des marges de manœuvre dans l'exécution de sa stratégie.

Avec la réalisation avec succès le 5 juillet 2024 de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription qui faisait suite à l'augmentation de capital réservée réalisée le 12 juin 2024, les trois premiers volets de ce plan avaient été finalisés 8 mois après le lancement de ce plan.

**Le quatrième et dernier volet de ce plan, constitué d'un programme de cession d'actifs opérationnels et immobiliers ainsi que des partenariats en capital** visant notamment à un recentrage géographique de ses activités pour un montant attendu d'environ €1md de produits de cessions bruts, s'est achevé au **cours de ce premier semestre**, soit avec six mois d'avance sur le calendrier initialement prévu, avec la cession de Petits-fils pour un montant brut de €345m, finalisée le 29 juillet 2025.

**Les plus-values associées au programme de cession d'actifs (y compris la cession du réseau Petit-Fils), sont estimées à plus de 200 millions d'euros sur l'année 2025.**

**Conformément à ses attentes, la finalisation de ce plan a pleinement contribué aux objectifs de désendettement du Groupe, à l'amélioration de son levier financier « Wholeco » et à retrouver un accès normalisé au marché de la dette.**

## 5 - Point sur le financement du Groupe

### 5.1 - Amendement et extension du crédit syndiqué et mise en place d'une nouvelle ligne de crédit immobilier pour un montant total de €775m, aux échéances finales mai 2029<sup>(1)</sup>

Clariane a annoncé le 17 février 2025 les signatures d'un avenant et d'une extension de son crédit syndiqué *unsecured* (prêt à terme et prêt *revolving*) pour un montant de €625m et d'un nouveau prêt immobilier, à hauteur de €150m, aux échéances finales mai 2029.

La marge moyenne de la nouvelle grille du crédit syndiqué augmente légèrement, d'environ 60 points de base par rapport à l'accord existant négocié en juillet 2023.

### 5.2 - Emission obligataire non-sécurisée d'un montant total de €400m

Clariane a annoncé le 24 juin avoir placé avec succès une émission obligataire non-sécurisée d'un montant total de €400m à échéance 5 ans (27 juin 2030), contribuant à allonger la maturité moyenne de sa dette, avec un coupon annuel de 7,875%.

L'émission a suscité un intérêt marqué de la part d'un grand nombre d'investisseurs institutionnels de premier plan, tant français qu'internationaux. Le carnet d'ordres a atteint un montant supérieur à €1,2md, soit un taux de sursouscription de plus de 3 fois.

### 5.3 - Mise en place d'un nouveau programme de factoring d'un montant maximal de €95m, utilisé à hauteur de €86m le 1<sup>er</sup> juillet 2025

Le 1<sup>er</sup> juillet 2025, Clariane a signé avec l'un de ses partenaires bancaires la mise en place d'un nouveau programme de factoring pour un montant mobilisable maximum de €95m, permettant de diversifier et d'optimiser les sources de financement du Groupe. Dès sa mise en place, la première utilisation du programme s'est élevée à €86m.

### 5.4 - Remboursement du RCF de €490,8m le 30 juillet 2025

Le 30 juillet 2025, Clariane va procéder au remboursement intégral du tirage de son RCF. La réduction partielle du RCF utilisable et le remboursement anticipé partiel du Term Loan, s'effectueront conformément aux dispositions contractuelles et en particulier après la réception des produits nets des cessions dont une part significative est attendue au troisième trimestre 2025.

## 6 - Performance RSE

Clariane a franchi au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2025 plusieurs étapes importantes en lien direct avec les priorités et objectifs définis dans la feuille de route RSE 2024-2028. L'objectif poursuivi, commun à l'ensemble de ces actions, est d'implémenter la mission à tous les niveaux de l'organisation, en cohérence avec les travaux réalisés sous l'égide du Comité de Mission :

- Afin de renforcer le dispositif de prévention en matière de santé et sécurité au travail, de limiter les accidents du travail et d'aider les collaborateurs à préserver leur bien-être physique et mental, un **accord européen sur la santé et la sécurité au travail** (SST) a été signé le 26 juin :
  - Cet accord entre Clariane, le Comité de la Société Européenne (CE-SE), la Fédération européenne des services publics (EPSU) et les organisations syndicales nationales constitue une première à l'échelle du secteur ;

---

<sup>1</sup> Les maturités du crédit syndiqué et du nouveau prêt immobilier sont portées à mai 2029, à la main du Groupe, sous la condition suivante : le remboursement, refinancement ou extension de maturités de (1480 millions d'euros de dettes à échéance 2028 avant le 30 mai 2028. Le prêt revolving devra être intégralement non tiré à la date d'extension

- Dans la continuité du protocole Santé Sécurité sur la Prévention des Accidents du Travail signé en novembre 2021, il constitue une nouvelle étape d'engagement, sur un enjeu essentiel tant pour les salariés que pour la qualité des soins offerts aux patients et résidents ;
  - Il formalise sur plusieurs engagements, auxquels sont attachés des indicateurs de suivi sur une durée de 4 ans portant notamment sur le déploiement des dispositifs d'écoute et de soutien social et psychologique dans tous les établissements et sièges du Groupe, la prévention et protection des employés victimes de violence ou encore le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap et seniors ;
  - Ces actions s'inscrivent pleinement dans les objectifs suivis par le Comité de Mission de Clariane en lien avec l'engagement de Considération, visant à un renforcement des actions de prévention des accidents du travail ainsi qu'à une diminution de la pénibilité du travail.
- Le deuxième rapport du Comité de Mission a été finalisé et publié fin mars 2025. Il présente les avis du Comité sur les initiatives prises par la Société dans le cadre de chacun de ses objectifs sociaux et environnementaux, ainsi que les résultats positifs du premier audit de société à mission. Ce rapport est consultable sur le site internet de Clariane ([lien](#)).
  - En lien avec l'objectif 2031 en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES), tels que validés par l'initiative SBTi, Clariane a procédé à la signature de son premier contrat d'achat d'électricité 100% renouvelable avec IGNIS. Ce « PPA<sup>2</sup> », prendra effet en août 2026 pour une durée de 10 ans. Il porte sur la construction d'une centrale de production solaire en Italie, qui couvrira à terme un volume annuel de 16,5 GWh d'électricité.
  - Dans le cadre de l'amélioration continue en matière de management de la durabilité, Clariane a publié sa **Politique Médicale, Innovation et Recherche** définissant les priorités du Groupe en matière de santé et de soin, en lien avec ses engagements de Considération et d'Innovation.

## 7 - Perspectives – 2025

En 2025, le Groupe s'était fixé comme principal objectif la finalisation de son plan de renforcement de sa structure financière, étape aujourd'hui franchie.

Concernant la poursuite de l'amélioration de ses performances opérationnelles, après un premier semestre de transition, les résultats du Groupe sur le second semestre 2025 devraient bénéficier :

- Des pleins effets du plan de cessions ;
- Des augmentations de volumes constatées dans toutes nos géographies, notamment en France, tant sur le réseau mature que sur les établissements en phase de ramp-up ;
- Des effets en année pleine des augmentations de prix et des revalorisations complémentaires attendues en Allemagne ;
- De la montée en puissance de la gestion active du case mix et des adaptations opérationnelles mises en place pour compenser les effets transitoirement négatifs du nouveau cadre tarifaire applicable aux activités SMR ;
- Des mesures d'adaptation destinées à ajuster l'organisation centrale du Groupe au périmètre post-cessions et à tirer les bénéfices de la transformation digitale engagée depuis plus d'un an.

Dans ce contexte, Clariane confirme son objectif pour 2025 d'une **croissance de l'EBITDA**, pré IFRS 16 et proforma des cessions, comprise entre **+6%** et **+9%**, soutenue par une **croissance organique de son chiffre d'affaires autour de +5%**.

Par ailleurs, le Groupe rappelle que **l'amélioration progressive de la génération de cash-flow et de l'amélioration de son niveau d'endettement restent sa priorité**.

Ainsi, il maintiendra ses **investissements de maintenance** à un niveau normatif d'environ **€100m** et ses **investissements de développement** à environ **€200m**.

<sup>2</sup> Power Purchase Agreement

Enfin, il confirme son objectif **d'un levier financier « Wholeco »<sup>3</sup>, inférieur à 5,5x fin 2025.**

S'agissant des **indicateurs extra-financiers** et retraités des effets de périmètre liés au plan de cession, il se fixe pour objectifs en 2025 de :

- Conserver le score de recommandation nette (NPS) résidents/patients et familles à un niveau supérieur ou égal à 40 ;
- Maintenir à plus de 7 000 le nombre de collaborateurs engagés dans des parcours de formation qualifiante, conformément à ses engagements de mission ;
- Réduire le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt à un niveau de 30 ;
- Poursuivre la mise en œuvre de la stratégie de décarbonation énergétique bas carbone telle que validée par la Science-Based Target initiative (SBTi), induisant une réduction des émissions de gaz à effet de serre liées aux énergies de -22%<sup>4</sup>.

## 8 - Perspectives 2023-2026 :

Le Groupe rappelle ses principaux objectifs définis pour la période du 1er janvier 2023 au 31 décembre 2026 :

- Un objectif de **croissance organique annuelle moyenne** (CAGR) du **chiffre d'affaires** d'environ **+5%**, soutenue notamment par une augmentation progressive et régulière des taux d'occupations et des volumes d'activité, notamment ambulatoire, et du rattrapage tarifaire en cours, en particulier en Allemagne ;
- Un objectif d'amélioration **au 31 décembre 2026 de 100 à 150 points de base de la marge d'EBITDA**, pré IFRS 16 et sur une base proforma des cessions, par rapport au 31 décembre 2023, soutenu principalement par la croissance du chiffre d'affaires notamment à travers le taux d'occupation et le développement de services ambulatoires, ainsi que par des mesures d'amélioration ciblées portant sur la structure de coûts centraux, sur les dépenses de loyer, sur les dépenses d'énergie et, enfin, une amélioration de la performance en Allemagne ;
- Le Groupe se fixe l'objectif de poursuivre ses efforts de réduction de sa dette financière nette en 2026, pré IFRS 16, pour la ramener à un niveau inférieur à €3mds, et un levier « Wholeco » inférieur à 5x au 31 décembre 2026.

Afin d'atteindre cet objectif, le Groupe s'appuiera notamment sur :

- La poursuite de l'amélioration de la performance opérationnelle ;
- La finalisation en 2025 du volet « cessions » du plan de renforcement de sa structure financière ;
- Des niveaux d'investissement maintenus à environ €100m par an pour l'entretien des bâtiments et environ €200m pour les investissements de développement.

---

<sup>3</sup> Tel que défini dans l'extension du contrat de crédit syndiqué (voir ci-dessus chapitre 6 « Amendement et extension du crédit syndiqué et mise en place d'une nouvelle ligne de crédit immobilier pour un montant total de 775 millions d'euros, aux échéances finales mai 2029 »),

<sup>4</sup> Par rapport à 2021

## 9 - Réunion et conférence téléphonique :

Dans le cadre de la publication de ses résultats du premier semestre 2025, Clariane tiendra le 30 juillet 2025 une conférence téléphonique, en anglais, à 15h00 (CET)

Connection :

- Par téléphone :
  - Paris : +33 1 70 37 71 66
  - UK : +44 33 0551 0200
  - US : +1 786 697 3501
- Par webcast en direct : en suivant le lien [here](#)

Une rediffusion de cette conférence téléphonique sera disponible en suivant le lien [here](#)

La présentation qui servira de support à cet évènement sera accessible sur le site internet de la société Clariane [www.clariane.com](http://www.clariane.com) à partir de 14h00 (CET).

## 10 - Prochains évènements

Publication du chiffre d'affaires du troisième trimestre 2025, le 27 octobre 2025, après la clôture du marché Euronext Paris.

# clariane

## À propos de Clariane

Clariane est la première communauté européenne de soin dans les moments de fragilité. Elle est présente dans six pays : Allemagne, Belgique, Espagne, France, Italie et Pays-Bas.

Avec leurs différentes expertises, les 65 000 collaborateurs du Groupe travaillent chaque année au service de près de 900 000 personnes accompagnées et soignées dans trois grands domaines d'activités : les maisons de retraite médicalisées (Korian, Seniors Residencias...), les établissements et services de santé spécialisés (Inicea, Ita, Grupo 5...) ainsi que les domiciles et habitats partagés (Ages & Vie...).

Clariane est devenue en juin 2023 société à mission et a inscrit dans ses statuts une nouvelle raison d'être, commune à toutes ses activités : « Prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité ».

Le groupe Clariane est coté sur Euronext Paris, Section B, depuis novembre 2006. Le Groupe a intégré l'indice SBF 120 ainsi que l'indice CAC® SBT 1.5° le 23 septembre 2024.

Euronext ticker: CLARI.PA – ISIN : FR0010386334

### **Stéphane Bisseuil**

Directeur des Relations Investisseurs  
ESG

+33 6 58 60 68 69

[stephane.bisseuil@clariane.com](mailto:stephane.bisseuil@clariane.com)

### **Benoît Lesieur**

Directeur adjoint des Relations Investisseurs -

+33 6 64 80 15 90

[benoit.lesieur@clariane.com](mailto:benoit.lesieur@clariane.com)

### **Julie Mary**

Responsable des relations presse  
06 59 72 50 69

[julie.mary@clariane.com](mailto:julie.mary@clariane.com)

### **Florian Bachelet**

Responsable des relations presse  
06 79 86 78 23

[florian.bachelet@clariane.com](mailto:florian.bachelet@clariane.com)



## ANNEXES

### 11 - Performance par zones géographiques

#### 11.1 - France

En millions d'euros	S1 2024	S1 2025	Variations
<b>Chiffre d'affaires</b>	1 173	<b>1 141</b>	
Base publiée			-2,7%
Base organique			+2,8%
<b>EBITDAR pré IFRS 16</b>	259	<b>216</b>	
Base publiée			-16,9%
Base proforma			-14,5%
Marge d'EBITDAR	22,1%	<b>18,9%</b>	
<b>EBITDAR pré IFRS 16 et hors activité immobilière</b>	255	<b>216</b>	
Base publiée			-15,3%
Base proforma			-12,8%
Marge d'EBITDAR hors activité immobilière	22,1%	<b>18,9%</b>	

Le **chiffre d'affaires** progresse en France de +2,8% en base organique sur la période. La contraction en base publiée s'explique par l'impact des cessions intervenues depuis 2024 dans le cadre du plan de renforcement de la structure financière.

- Le chiffre d'affaires de l'activité **Maisons de retraite médicalisées** progresse de +2,7% en base organique sur les six premiers mois de l'année, soutenu par l'effet des ajustements tarifaires. Compte tenu de l'épidémie de grippe saisonnière enregistrée au premier trimestre dont la circulation s'est avérée particulièrement active, et malgré un niveau d'entrées qui progresse significativement par comparaison avec les exercices précédents, le taux d'occupation moyen est en léger retrait par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2024, s'établissant à 87,4% contre 88,6% sur la même période en 2024. Il est à noter que sur le mois de juillet, le taux d'occupation est en nette amélioration.
- L'activité **Établissements et services de santé spécialisés** est stable (+0,9%) en base organique, reflétant des volumes en hausse grâce au développement continu de l'activité ambulatoire (+19%) qui a permis de compenser les effets de base tarifaire transitoirement défavorables en raison notamment du décalage au 1<sup>er</sup> avril 2025 des indexations annuelles. Il est à noter que la réforme tarifaire a eu un impact négatif significatif au cours de ce semestre qui devrait s'estomper progressivement sous l'effet des mesures d'adaptation mises en place par le Groupe.
- Enfin, l'activité **Domiciles et habitats partagés** est en croissance organique de +18,8% sur les six premiers mois de l'année, portée par le dynamisme de la demande dans cette activité.

Compte tenu de ces éléments, **l'EBITDAR** pré IFRS 16 s'établit à €216m sur le semestre, contre €259m au premier semestre 2024, soit une baisse de -14,5% en base proforma des cessions. Ce recul s'explique pour l'essentiel par l'impact de la réforme de l'activité Etablissement et services de santé spécialisés, du décalage des indexations annuelles dans cette activité et de l'impact de la grippe au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2025.



## 11.2 - Allemagne

En millions d'euros	S1 2024	S1 2025	Variations
<b>Chiffre d'affaires</b>	618	<b>655</b>	
<i>Base publiée</i>			+6,0%
<i>Base organique</i>			+8,1%
<b>EBITDAR pré IFRS 16</b>	122	<b>138</b>	
<i>Base publiée</i>			+13,7%
<i>Base proforma</i>			+13,7%
<i>Marge d'EBITDAR</i>	19,7%	<b>21,1%</b>	

Le **chiffre d'affaires** en Allemagne est en nette amélioration au 30 juin 2025, soutenu par la progression régulière du volume d'activité et par la poursuite du rattrapage tarifaire.

- Le chiffre d'affaires de l'activité **Maisons de retraite médicalisées** progresse de +8,9% en base organique, soutenue par l'augmentation des tarifs et par un taux d'occupation qui atteint en moyenne 90,6% sur les six premiers mois de l'exercice, contre 89,3% sur la même période en 2024.
- Le chiffre d'affaires de l'activité **Domiciles et habitats partagés** progresse quant à lui de +6,4% en base organique.

L'**EBITDAR** dans cette région s'élève à €138m au 30 juin 2025, en progression de +13,7%. Les augmentations tarifaires négociées, combinées aux efforts entrepris par le Groupe ont permis à Clariane de confirmer son redressement dans cette région, avec une progression de +144 points de base de la marge d'EBITDAR par rapport au premier semestre 2024.

Le Groupe poursuit ses efforts et notamment le recentrage de son réseau dans ce pays avec pour objectif de revenir à un niveau de rentabilité normalisé en fin d'année.

## 11.3 - Benelux

En millions d'euros	S1 2024	S1 2025	Variations
<b>Chiffre d'affaires</b>	385	<b>414</b>	
<i>Base publiée</i>			+7,5%
<i>Base organique</i>			+7,5%
<b>EBITDAR pré IFRS 16</b>	82	<b>89</b>	
<i>Base publiée</i>			+8,7%
<i>Base proforma</i>			+8,7%
<i>Marge d'EBITDAR</i>	21,4%	<b>21,6%</b>	

La croissance reste forte sur la région, avec un **chiffre d'affaires** en progression de +7,5% en base organique au 30 juin 2025.

**En Belgique**, le chiffre d'affaires du premier semestre 2025 s'élève à €331m, en progression de +6,5% en base organique.

- L'activité **Maisons de retraite médicalisées** progresse de +6,7% en base organique, soutenue à la fois par un taux d'occupation qui atteint 92,3% sur la période, contre 91,4% sur la même période en 2024, et par la hausse régulière des tarifs.
- L'activité **Domiciles et habitats partagés** (qui représente environ 7% du chiffre d'affaires généré en Belgique) est quant à elle en progression de +3,4% en base organique.

**Aux Pays-Bas**, le chiffre d'affaires au 30 juin 2025 s'établit à €83m, en progression de +11,8% en base organique.

- L'activité **Maisons de retraite médicalisées** est en hausse organique de +12,2%, avec un taux d'occupation qui s'établit en moyenne à 75,8% sur les six premiers mois de l'exercice, contre 72,9% sur la même période en 2024. Cette progression reflète l'impact positif de la mise en service de nouvelles capacités de lits à la suite de l'ouverture de 3 nouveaux greenfields en



2024 qui montent progressivement en puissance soutenus par un contexte sectoriel favorable. A noter l'ouverture d'un nouveau greenfield en début d'année et l'acquisition d'un nouvel établissement ouvert en juin.

- L'activité **Établissements et services de santé spécialisés**, qui représente environ 3% du chiffre d'affaires de ce pays, est en hausse organique de +6,3%.
- Enfin, l'activité **Domiciles et habitats partagés** (environ 14% du chiffre d'affaires généré dans ce pays) progresse de +10,5% en base organique.

Compte tenu de ces éléments, et d'un impact contenu de l'inflation sur les coûts, **l'EBITDAR** pré IFRS 16 sur **l'ensemble de la région** s'élève à €89m au premier semestre 2025, en progression de +8,7% par rapport à la même période en 2024. Sur ces bases, la marge d'EBITDAR s'apprécie de +24 points de base sur la période à 21,6%.

## 11.4 - Italie

En millions d'euros	S1 2024	S1 2025	Variations
<b>Chiffre d'affaires</b>	320	<b>317</b>	
<i>Base publiée</i>			-0,9%
<i>Base organique</i>			+2,5%
<b>EBITDAR pré IFRS 16</b>	70	<b>72</b>	
<i>Base publiée</i>			+2,7%
<i>Base proforma</i>			+5,1%
<i>Marge d'EBITDAR</i>	21,8%	<b>22,6%</b>	

Le marché italien est resté bien orienté sur les six premiers mois de l'année, avec un chiffre d'affaires en progression de +2,5% en base organique. La légère contraction observée en base publiée de -0,9% résulte des cessions intervenues en 2024 dans le cadre du plan de renforcement de la structure financière du Groupe.

- L'activité **Maisons de retraite médicalisées** est en hausse de +2,9% en base organique, soutenue par un taux d'occupation élevé qui s'établit en moyenne à 97,5% sur la période, contre 96,2% sur la même période en 2024, et par les révisions tarifaires.
- L'activité **Établissements et services de santé spécialisés** (environ 45% du chiffre d'affaires généré dans ce pays) affiche une progression en base organique de +2,1%.
- Enfin, l'activité **Domiciles et habitats partagés** (7% du chiffre d'affaires généré dans ce pays) progresse de +3,0% en base organique.

**L'EBITDAR** en Italie s'élève à €72m au 30 juin 2025, en hausse de +5,1% en base proforma. La marge d'EBITDA affiche une progression de +80 points de base par rapport au premier semestre 2024.

## 11.5 - Espagne et Royaume-Uni\*

En millions d'euros	S1 2024	S1 2025	Variations
<b>Chiffre d'affaires</b>	140	<b>129</b>	
<i>Base publiée</i>			-8,2%
<i>Base organique</i>			+3,8%
<b>EBITDAR pré IFRS 16</b>	27	<b>31</b>	
<i>Base publiée</i>			+15,6%
<i>Base proforma</i>			+34,9%
<i>Marge d'EBITDAR</i>	19,2%	<b>24,2%</b>	

\* Compte tenu de la finalisation de la cession de l'ensemble des activités du Groupe au Royaume-Uni le 09/04/2024, la performance du Groupe intègre donc la performance financière réalisée au Royaume-Uni sur l'ensemble du 1<sup>er</sup> trimestre 2024.

L'activité au Royaume-Uni est intégralement déconsolidée depuis le 9 avril 2024. A titre de rappel, le chiffre d'affaires au Royaume-Uni, s'élevait à €17m au 9 avril 2024, date de la cession de l'ensemble des actifs et des activités du Groupe dans ce pays.



**Le chiffre d'affaires en Espagne** s'élève donc à €129m au 30 juin 2025, en progression de +3,8% en base publiée et organique.

- L'activité **Maisons de retraite médicalisées** (environ 21% du chiffre d'affaires généré dans ce pays) progresse de +1,7% en base organique, soutenue par une légère hausse des tarifs et un taux d'occupation moyen à 91,7% sur la période, contre 89,0% sur la même période en 2024.
- L'activité **Établissements et services de santé spécialisés**, (environ 76% du chiffre d'affaires généré dans ce pays) progresse de +3,9% en base organique. Cette performance résulte de l'élargissement de son réseau et de ses services à la suite de l'acquisition de Grupo 5.
- L'activité **Domiciles et habitats partagés**, qui représente environ 3% du chiffre d'affaires généré dans ce pays, reste très volatile compte tenu de la taille de cette activité, enregistrant une hausse de +12,9% sur le semestre.

**L'EBITDAR** dans cette région s'élève à €31m au 30 juin 2025, en progression en base proforma de +34,9%. Sur ces bases, la marge d'EBITDAR est en progression à 24,2%.

## 12 - Performance par activités

### 12.1 - Maisons de retraite médicalisées

L'activité Maisons de retraite médicalisées, qui représente 63,2% de l'activité du Groupe, a généré un chiffre d'affaires de €1 679m au 30 juin 2025, contre €1 618m au 30 juin 2024 (qui intégrait le chiffre d'affaires de l'activité au Royaume-Uni), soit une hausse de +3,8% en base publiée et de **+5,4% en base organique**.

Cette croissance en base organique repose à la fois sur la progression continue du volume d'activité, reflétée par la progression du taux d'occupation qui atteint en moyenne sur le premier semestre 90,5% contre 89,5% sur la même période en 2024, et sur une augmentation des tarifs. Il est à noter que le premier trimestre 2025 a été affecté par une épidémie de grippe nettement plus virulente qu'au premier trimestre 2024, impactant ainsi cette activité, et notamment en France, en Allemagne et en Belgique.

### 12.2 - Etablissements et services de santé

L'activité Etablissements et services de santé a généré au cours des six premiers mois 2025 un chiffre d'affaires de €646m, soit 24,3% du chiffre d'affaires du Groupe, en croissance de **+1,6% en base organique**. Compte tenu de l'effet périmètre lié au plan de renforcement de la structure financière, notamment à la vente de l'activité Hospitalisation à Domicile, le chiffre d'affaires recule de -5,1% en base publiée.

### 12.3 - Domicile et habitats alternatifs

Le chiffre d'affaires de l'activité Domicile et habitats alternatifs s'élève à €331m au 30 juin 2025, représentant 12,5% du chiffre d'affaires du Groupe, en croissance de **+8,3% en base organique**. Compte tenu de certaines petites cessions intervenues en Allemagne et en Italie, l'activité recule de -2,0% en base publiée. A noter que l'activité Petits-fils, dont la cession a été annoncée le 12 juin dernier, est consolidée sur l'ensemble du semestre, dans l'attente de la finalisation de l'opération.

## 13 - Données 2023 et 2024, estimées en base proforma des cessions

En millions d'euros	2023*			2024*			1 <sup>er</sup> semestre 2024**		
	Publiée	Impact cessions	Proforma	Publiée	Impact cessions	Proforma	Publiée	Impact cessions	Proforma
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>5 047</b>	<b>(308)</b>	<b>4 739</b>	<b>5 282</b>	<b>(265)</b>	<b>5 017</b>	<b>2 636</b>	<b>(54)</b>	<b>2 582</b>
Dont France		(172)			(173)			(27)	
Dont Allemagne		(17)			(16)			(2)	
Dont Italie		(56)			(58)			(8)	
Dont Royaume-Uni		(63)			(17)			(17)	
<b>EBITDAR pre IFRS 16</b>	<b>1 127</b>	<b>(72)</b>	<b>1 054</b>	<b>1 154</b>	<b>(69)</b>	<b>1 085</b>	<b>560</b>	<b>(13)</b>	<b>547</b>
Dont France		(41)			(49)			(7)	
Dont Allemagne		(2)			(2)			0	
Dont Italie		(14)			(15)			(2)	
Dont Royaume-Uni		(16)			(4)			(4)	
<b>EBITDA pre IFRS 16</b>	<b>614</b>	<b>(52)</b>	<b>561</b>	<b>605</b>	<b>(50)</b>	<b>555</b>	<b>290</b>	<b>(11)</b>	<b>279</b>
Dont France		(31)			(40)			(7)	
Dont Allemagne		(1)			(1)			0	
Dont Italie		(6)			(7)			(1)	
Dont Royaume-Uni		(14)			(3)			(3)	

\*Proforma de l'ensemble des cessions réalisées dans le cadre du plan de renforcement de la structure financière

\*\*Proforma des cessions uniquement réalisées au 1<sup>er</sup> semestre 2025 (donc hors Petits-fils)

# Comptes consolidés au 30 juin 2025

## Compte de résultats

En millions d'euros	S1 2025 post IFRS 16	Impact IFRS 16	S1 2025 pré IFRS 16	S1 2024 pré IFRS 16	Δ
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>2 656</b>	-	<b>2 656</b>	<b>2 636</b>	<b>+20</b>
Croissance %	+0,8%		+0,8%	6,1%	
Coûts de personnel	-1 631	-	-1 631	-1 579	-52
% du chiffre d'affaires	6,1%		6,1%	59,9%	
Autres coûts	-479	-	-479	-497	+18
% du chiffre d'affaires	18,0%		18,0%	18,9%	
<b>EBITDAR</b>	<b>546</b>	-	<b>546</b>	<b>560</b>	<b>-14</b>
% du chiffre d'affaires	20,6%		20,6%	21,2%	
Loyers externes	-40	244	-284	-270	-13
% du chiffre d'affaires	-1,5%		-10,7%	10,2%	
<b>EBITDA</b>	<b>507</b>	<b>244</b>	<b>263</b>	<b>290</b>	<b>-27</b>
% du chiffre d'affaires	19,1%		9,9%	11,0%	
Amortissements & dépréciations	-358	-207	-151	-144	-7
Provisions	-23		-24	-21	-3
<b>EBIT</b>	<b>125</b>	<b>37</b>	<b>88</b>	<b>125</b>	<b>-37</b>
% du chiffre d'affaires	4,7%		3,3%	4,8%	
Dépenses non courantes	-53	2	-55	-27	-28
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>72</b>	<b>39</b>	<b>33</b>	<b>98</b>	<b>-65</b>
% du chiffre d'affaires	2,7%		1,3%	3,7%	
Résultat financier	-141	-52	-89	-96	+7
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>-69</b>	<b>-13</b>	<b>-56</b>	<b>2</b>	<b>-58</b>
Impôts sur les bénéfices	16	2	15	3	+11
Taux d'impôt	23,9%	13,6%	26,3%	-144,6%	
Résultat des sociétés mises en équivalence	-1	-	-1	-1	-
Intérêts minoritaires	-6	-	-6	-8	+3
<b>Résultat net des activités poursuivies – Part du Groupe</b>	<b>-59</b>	<b>-11</b>	<b>-47</b>	<b>-3</b>	<b>-44</b>
% du chiffre d'affaires	-2,2%		-1,8%	-0,1%	
Résultat des activités abandonnées	-	-	-	-24	24
<b>Résultat net - Part du Groupe</b>	<b>-59</b>	<b>-11</b>	<b>-47</b>	<b>-28</b>	<b>-20</b>
% du chiffre d'affaires	-2,2%		-1,8%	-1,0%	



# Bilan

En millions d'euros

## Actif

	30.06.2025	31.12.2024
Goodwill	3 150	3 240
Immobilisations incorporelles	2 308	2 336
Immobilisations corporelles	3 032	3 109
Droits d'utilisation	3 487	3 618
Immobilisations financières	110	111
Titres mis en équivalence	63	64
Impôts différés actifs	168	144
<b>Actifs non courants</b>	<b>12 318</b>	<b>12 621</b>
Stocks	37	22
Clients et comptes rattachés	484	457
Autres créances et actifs courants	614	617
Créances d'impôt courant	46	21
Instruments financiers actif	6	4
Trésorerie	750	518
<b>Actifs courants</b>	<b>1 937</b>	<b>1 640</b>
Actifs détenus en vue de leur cession	156	-
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>14 411</b>	<b>14 261</b>

## Passif

	30.06.2025	31.12.2024
Capital	4	4
Primes	1 514	1 514
Réserves et résultats consolidés	2 068	2 174
<b>Capitaux propres (part du Groupe)</b>	<b>3 586</b>	<b>3 692</b>
Intérêts ne conférant pas le contrôle	331	329
<b>Capitaux propres totaux</b>	<b>3 917</b>	<b>4 021</b>
Provisions pour retraites	84	82
Impôts différés passifs	548	554
Autres provisions	56	53
Emprunts et dettes financières	3 310	2 977
Obligations locatives à plus d'un an	3 495	3 609
Autres dettes non courantes	17	57
<b>Passifs non courants</b>	<b>7 510</b>	<b>7 334</b>
Provisions à moins d'un an	19	25
Fournisseurs et comptes rattachés	547	570
Autres dettes et comptes de régularisation	896	891
Dettes d'impôt courant	36	24
Emprunts à moins d'un an et découverts bancaires	999	986
Obligations locatives à moins d'un an	404	409
Instruments financiers passif	5	2
<b>Passifs courants</b>	<b>2 906</b>	<b>2 907</b>
Passifs liés à des actifs détenus en vue de leur cession	78	-
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>14 411</b>	<b>14 261</b>



## Flux de trésorerie

En millions d'euros	S1 2025	Impact IFRS 16	S1 2025	S1 2024
	pré. IFRS 16		post. IFRS 16	pré. IFRS 16
EBITDA	263	244	507	290
Non cash & autres	-60	3	-57	-54
Variation du besoin en fonds de roulement	-20	1	-19	-15
Capex opérationnels	-50	-	-50	-52
<b>Flux net de trésorerie généré par l'activité</b>	<b>133</b>	<b>248</b>	<b>381</b>	<b>169</b>
Impôts sur les bénéfices payés	-11	-	-11	-2
Frais financiers payés	-98	-51	-150	-92
<b>Cash-flow libre opérationnel</b>	<b>23</b>	<b>197</b>	<b>220</b>	<b>74</b>
Capex de développement	-48	-	-48	-60
Investissements financiers (acquisitions/cessions)	-23	-	-23	156
<b>Cash-flow libre net</b>	<b>-48</b>	<b>197</b>	<b>149</b>	<b>170</b>
Dividendes / coupons d'instruments hybrides	-34	-	-34	-16
Investissements/Désinvestissements immobiliers	-6	-	-6	1
Partenariats immobiliers	-1	-	-1	-100
Augmentation de capital	-4	-	-4	89
Autres éléments de la dette nette	-8	-91	-99	-37
Flux de trésorerie liés aux activités abandonnées	-	-	-	-12
<b>Variation de la dette nette</b>	<b>-101</b>	<b>106</b>	<b>5</b>	<b>95</b>