

Résultats 2025 solides Trajectoire de désendettement confirmée Objectifs de croissance à horizon 2028

- **Succès du plan de renforcement de la structure financière et trajectoire de désendettement confirmée :**
 - **Plan de cession de €1md finalisé** à un multiple moyen de c.14X l'EBITDA
 - **Accès normalisé au financement**, avec une émission obligataire de €500m
 - **Réduction de la dette financière nette** (hors IFRS 16 et IAS 17) **à hauteur de -€390m** par rapport au 31 décembre 2024, se traduisant par une **baisse du levier Wholeco⁽¹⁾ à 5,1x**
- **Obtention par Clariane de notations Corporate inaugurales par deux agences : B+ par S&P et B2 par Moody's**
- **Performance opérationnelle en ligne avec les objectifs :**
 - **Le chiffre d'affaires 2025 s'établit à €5 310m**, en progression de **+4,5%** en base organique
 - **L'EBITDA**, pré IFRS 16, s'établit à **€594m**, en progression de **+3,1%** par rapport à 2024 proforma des cessions, traduisant une **amélioration sensible** de la **marge d'EBITDA sur le second semestre, à 12,5%** contre 9,9% au premier semestre 2025
 - Le **free cash-flow opérationnel⁽²⁾ pré IFRS 16** s'établit à **€267m**, en progression de **+46%**, sous l'effet de l'amélioration de la performance opérationnelle au second semestre, de la normalisation du BFR et d'une bonne maîtrise des capex
- **Résultat du Groupe :**
 - Le résultat net publié part du Groupe s'élève à **€2m** contre une perte de -€55m en 2024
- **Engagements extra-financiers dépassés :**
 - NPS⁽³⁾ à **+45** et nombre de salariés en formation qualifiante (7 743) supérieurs aux objectifs fixés
 - Poursuite de la baisse du taux de fréquence des accidents du travail (28 vs. 31 en 2024)
- **Objectifs 2023 – 2026 confirmés**
- **Objectifs 2025 – 2028 :**
 - **Chiffre d'affaires** (pro forma des cessions) en croissance annuelle moyenne **c.+4%** sur la période
 - **EBITDA** (pre-IFRS 16, pro forma): croissance annuelle moyenne entre **+7% et +9%** sur la période
 - **EBITDA Opco⁽⁴⁾** (pro forma): croissance annuelle moyenne entre **+11% et +14%** sur la période
 - **Levier « Wholeco »** autour de **4.5x** fin 2028*

Le rapport financier 2025 audité, incluant le rapport annuel d'activité et les États Financiers consolidés résumés au 31 décembre 2025, est disponible sur le site internet de la société www.clariane.com. Les États Financiers consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration réuni le 26 février 2026. Un rapport avec certification sans réserve est en cours d'émission par les Commissaires aux comptes. Les états financiers consolidés ont été préparés conformément à la norme IFRS16. A des fins de comparabilité, l'information financière qui suit est présentée hors application de la note IFRS 16.

En millions d'euros –	2024 Publié	2024 Proforma des cessions	2025	Variations
Chiffre d'affaires <i>Base organique</i>	5 282	5 156	5 310	+0,5% +4,5%
EBITDAR pré IFRS 16 <i>Base proforma des cessions</i>	1 154	1 120	1 159	+0,4% +3,5%
EBITDA pré IFRS 16 <i>Base proforma des cessions</i>	605	576	594	-1,8% +3,1%
EBITDA pré IFRS 16 hors activité de dév. immobilier <i>Base proforma des cessions</i>	595	566	579	-2,7% +2,4%
Résultat net part du Groupe pré IFRS 16	-20		36	
Résultat net part du Groupe post IFRS 16	-55		2	
Free Cash Flow Opérationnel pré IFRS16	183		267	+46,1%

⁽¹⁾ 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 déduction faite du compte courant Ages & Vie soit €2 987m / EBITDA consolidé retraité des impacts des normes IFRS 16 et IAS 17 et retraité de certains éléments non cash et de l'impact en année pleine des plans d'actions en cours soit €582m

⁽²⁾ Le free cash-flow opérationnel se calcule comme suit : EBITDA +/- variation du BFR +/- non courant - investissements de maintenance - intérêts et impôts payés

⁽³⁾ Le calcul du NPS (Net Promoter Score), établi sur la base des enquêtes de satisfaction, correspond à la part des promoteurs (notes 9 et 10/10) moins le pourcentage des détracteurs (notes de 0 à 6/10)

⁽⁴⁾ L'EBITDA opco est défini comme suit : EBITDA (I) post loyers capitalisés selon la norme IFRS16 (y compris les loyers déjà capitalisés avant application de la norme IFRS16, sous la norme IAS17) et (2) retraités des impacts de la détention immobilière du groupe. Ces impacts sont principalement les loyers de marché associés aux actifs immobiliers en détention, tels que définis le rapport Cushman & Wakefield sur la valorisation du portefeuille immobilier du Groupe, ainsi que les coûts de fonctionnement associés à la détention immobilière (calculés sur la base des coûts de fonctionnement des foncières du Groupe).

*A structure financière inchangée

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

 En 2025, nous avons finalisé le plan de renforcement de la structure financière engagé en novembre 2023 avec 6 mois d'avance. Ce succès nous a permis, en ligne avec nos objectifs, de réduire le niveau de levier financier et de renouer avec un accès normalisé au marché de la dette, notamment obligataire.

Après un exercice 2024 et un premier semestre 2025 qui ont été pénalisés, en France, par les conditions d'entrée en vigueur du nouveau cadre de financement du SMR, avec, d'une part, des « anomalies tarifaires » et des retards de mise en œuvre, et, d'autre part, le sous-financement des établissements nouvellement ouverts, les mesures d'adaptation engagées par le Groupe et les corrections apportées par les autorités sont venues soutenir le redressement de la performance opérationnelle au cours du second semestre, redressement dont les pleins effets se matérialiseront en 2026.

En parallèle, et en accord avec sa mission, le Groupe est resté plus que jamais concentré sur l'approfondissement de ses fondamentaux et sur la préparation de l'avenir, notamment en matière de soins et d'accompagnement de toutes les fragilités, avec des indicateurs extra-financiers qui témoignent une nouvelle fois de l'engagement remarquable de l'ensemble des équipes : le Net Promoter Score et le nombre de salariés engagés dans un parcours qualifiant ressortent en 2025 à des niveaux supérieurs aux objectifs ambitieux que nous nous étions fixés, et la baisse du taux de fréquence des accidents du travail se poursuit.

Sur ces bases, et grâce à l'impact du programme d'excellence opérationnelle Mieux vous soutenir, Clariane dispose de tous les atouts pour aborder avec confiance les prochains exercices et consolider sa position d'acteur de référence, à l'échelle européenne, de la prévention et de la prise en charge des fragilités et des pathologies liées au vieillissement.



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) 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 31 décembre 2025

1.1 - Compte de résultats Groupe

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

Au 31 décembre 2025, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'établit à **€5 310m**, soit une croissance de +0,5% en base publiée et de **+4,5% en base organique**. La différence entre la performance publiée et organique 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.

Cette dynamique confirme la solidité du Groupe qui s'appuie sur la qualité du portefeuille diversifié, tant en termes d'activités que de géographies.

Sur l'ensemble de l'exercice 2025, le taux d'occupation dans les maisons de retraites atteint 91,0%, contre 90,6% en 2024. Il est à noter que le taux d'occupation moyen sur le quatrième trimestre 2025 s'élève à 91,6%, contre 91,0% sur la même période en 2024.

Le réseau exploité au 31 décembre 2025, toutes activités confondues, compte désormais **1 215 établissements**, contre 1 219 au 31 décembre 2024, pour un total de près de **89 400 lits**, contre 90 500 en 2024. Ces évolutions tiennent compte :

- Des cessions réalisées dans le cadre du plan de renforcement de la structure financière du Groupe (France, Italie, et Allemagne) ;
- Et enfin, des fermetures et restructurations d'établissements France, 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 et l'entrée de nouveaux établissements en Espagne, Belgique, Hollande et Allemagne.

Au total, entre décembre 2024 et décembre 2025, le Groupe a procédé à la cession ou à la fermeture de 34 établissements, tandis qu'il mettait en service dans le même temps de 30 nouveaux établissements.

La croissance du chiffre d'affaires résulte :

- De la **hausse des volumes** à hauteur de **+1,4%** pour un montant net de **+€74m** (progression du volume de journées facturées et mise en service de capacités complémentaires) ;
- D'un **impact tarifaire positif** à hauteur de **+3,1%** à **+€156m**, sur l'ensemble des régions, notamment en France, en Allemagne et dans la région Belgique – Pays-Bas ;
- D'un **impact périmètre négatif** de **-3,1%** à **-€160m** principalement du fait du plan de cession ;
- D'un **impact négatif** d'éléments **divers** et transitoires de **-0,9%** à **-€42m**, liés aux anomalies tarifaires qui ont accompagné l'entrée en vigueur en 2024 de la réforme du SMR (-€23m) et la suspension des activités de promotion immobilière notamment sur le périmètre d'activité Ages & Vie (-€18m) en France.

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

En millions d'euros –	2024 Publié	2024 Pro forma des cessions	2025	Variations	
				Publiée	Pro Forma
EBITDAR pré IFRS 16	1 154	1 120	1 159	+0,4%	+3,5%
EBITDA pré IFRS 16	605	576	594	-1,8%	+3,1%
Impact IAS 17	-69	-69	-70		
Développement immobilier	-10	-10	-15		
Montant des loyers internes	-171	-169	-169		
Coûts de détention	+10	+10	+10		
EBITDA Opco ⁽¹⁾	366	338	351	-4,0%	+3,9%

⁽¹⁾ L'EBITDA Opco est défini comme suit : EBITDA (1) post loyers capitalisés selon la norme IFRS16 (y compris les loyers déjà capitalisés avant application de la norme IFRS16, sous la norme IAS17) et (2) retraités des impacts de la détention immobilière du groupe. Ces impacts sont principalement les loyers de marché associés aux actifs immobiliers en détention, tels que définis le rapport Cushman & Wakefield sur la valorisation du portefeuille immobilier du Groupe, ainsi que les coûts de fonctionnement associés à la détention immobilière (calculés sur la base des coûts de fonctionnement des foncières du Groupe).

L'EBITDAR pré IFRS 16 s'établit à **€1 159m** en 2025, en progression de **+3,5%** en base proforma des cessions.

L'EBITDA pré IFRS 16 s'élève à **€594m** sur la période, en progression de **+3,1%** en base proforma des cessions. Cette progression de l'EBITDA pré IFRS 16 en base pro forma reflète l'amélioration de la marge enregistrée sur le second semestre qui s'élève à **12,5% contre 9,9% au premier semestre 2025 et 11,9% au second semestre 2024**, soutenue par une bonne maîtrise des coûts opérationnels, une gestion active du case mix et l'adaptation progressive de l'organisation au nouveau cadre tarifaire, permettant ainsi, avec la correction de certaines anomalies tarifaires, de compenser pour l'avenir les impacts négatifs de la réforme de la tarification des activités sanitaires en France sur cette dernière période. En base pro forma, la marge d'EBITDA est stable à 11,2%.

L'évolution de l'EBITDA pré IFRS 16 résulte :

- De l'impact des changements de périmètre (-€29m) liés au plan de cession, et à quelques fermetures d'établissements sous-performants en France, Allemagne et Italie ;
- De l'ajustement à la hausse des prix et tarifs (impact net de +€3m, avec un effet positif lié aux augmentations tarifaires de +€156m compensant une inflation des coûts de -€153m) ;
- D'un effet volume de +€17m.

L'EBITDA Opco s'établit à **€351m**, en progression de **+3,9%** en base proforma des cessions et en baisse de **-4,0%** en base publiée. Cet EBITDA Opco mesure la rentabilité des opérations, nette de tout loyer (y compris sur l'immobilier détenu par le groupe) et des coûts liés à la détention en propre d'une partie du parc immobilier exploité. **Cette progression reflète ainsi l'amélioration de la performance opérationnelle de la société sur ses différents métiers et une bonne maîtrise des loyers qui sont restés stables en montant.**

1.1.3 - Résultat net

Sur l'ensemble de l'année, le **résultat net part du Groupe, pré IFRS 16**, fait ressortir **un résultat positif de €36m**, contre une perte de -€20m en 2024.

La variation enregistrée s'explique essentiellement par :

- D'une baisse des charges non courantes, qui s'élèvent à €0m en 2025 (contre -€38m en 2024), dont notamment -€70m de coûts de réorganisation et de restructuration, -€102m de dépréciations d'actifs (sans impact en trésorerie) en France, Allemagne et en Italie, et +€185 millions de produits nets liés aux cessions réalisées ;
- Une amélioration du résultat financier de -€186m en 2025, contre -€195m en 2024, liée à la baisse de la dette sur un an, et en dépit d'une légère hausse du coût moyen de la dette
- Un produit d'impôt de +€3m en 2025, stable par rapport à 2024 ;
- Une légère progression des intérêts minoritaires, qui s'élève à -€8m en 2025 contre -€3m en 2024.

Le **résultat des activités poursuivies** s'établit à **€36m** en 2025 contre €5m en 2024.

Le **résultat net part du Groupe, post IFRS 16**, fait ressortir un profit de **€2m** en 2025, contre une perte de -€55m en 2024.

Le Groupe rappelle que les termes du contrat d'amendement et d'extension du crédit syndiqué signé le 14 février 2025, limitent à 40 % du résultat net la distribution de dividendes, à condition que le levier soit inférieur à 4x à la clôture de l'exercice. Dans ce cadre, le Groupe ne versera pas de dividende au titre de l'exercice 2025.

1.2 - Flux de trésorerie

En millions d'euros, et pré IFRS16	2024	2025
EBITDA	605	594
Cash-flow opérationnel	400	469
Impôts et charges financières	-217	-202
Cash-flow libre opérationnel	183	267
Investissements de développement	-131	-101
Investissements financiers (acquisitions/cessions)	286	318
Cash-flow libre net	338	483
Versement dividendes (coupons)	-16	-37
Investissements/désinvestissements immobiliers net	-6	-8
Augmentation de capital	307	-4
Partenariats immobiliers	-134	-33
Autres (dont changements de périmètre)	-40	6
Cash-flow des activités abandonnées	-13	-
Variation de la dette nette (incl. IAS17)	435	408

La dette nette recule de **-€408m** au 31 décembre 2025 (incluant IAS 17). Hors IAS 17, la baisse de la dette nette s'élève à **-€390m**.

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

- D'une génération de cash-flow opérationnel de +€469m en 2025, vs. €400m en 2024, soutenue par une nette amélioration du besoin en fonds de roulement (+€99m) et des investissements de maintenance globalement stables (€111m, vs. €105m en 2024) ;
- De frais financiers et impôts payés à hauteur de -€202m en 2025 ;
- D'investissements limités à -€159m en 2025, contre -€242m en 2024 ;
- De paiement de coupons pour -€37m ;
- De flux liés aux partenariats immobiliers de -€33m en 2025 ;
- Et enfin, des produits des cessions encaissés de +€368m reflétant la finalisation du plan de cessions.

2 - Portefeuille immobilier

La valeur du portefeuille immobilier détenu par le Groupe s'établit à **€2 459m** au 31 décembre 2025, contre €2 612m et €2 456m en base pro forma des cessions au 31 décembre 2024.

Cette évolution résulte des cessions réalisées sur l'exercice. A périmètre constant, les valeurs sont stables. En effet, le taux moyen de capitalisation en 2025 s'élève à 6,5%, stable par rapport au 31 décembre 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 423m** au 31 décembre 2025 contre €1 489m au 31 décembre 2024, après retraitement des créances immobilières Ages&Vie. Avec une valeur de son portefeuille immobilier de €2 459m au 31 décembre 2025, le niveau de **Loan-To-Value (LTV)** s'établit à **58%** à cette même date, contre 57% au 31 décembre 2024.

La valeur de l'immobilier détenu par le Groupe, nette de la part des minoritaires dans les partenariats immobiliers ainsi que de la dette immobilière, s'établit à €471m à fin décembre 2025.

3 - Situation bilantielle

La dette financière nette du Groupe, hors IFRS 16 et IAS 17, s'élève à **€3 055m** au 31 décembre 2025, contre €3 445m au 31 décembre 2024, soit **une baisse de la dette nette financière** (hors IFRS 16 et IAS 17) de **-€390m**.

La dette financière nette se compose :

- D'un montant d'emprunts et de dettes financières bruts pre IFRS 16 de **€3 839m** au 31 décembre 2025, contre € 3 963m au 31 décembre 2024, hors dette IAS 17 qui s'élève à €508m au 31 décembre 2025 contre €526m au 31 décembre 2024 ;
- D'un **niveau de trésorerie** en augmentation et qui s'établit à **€785m** au 31 décembre 2025, contre €518m au 31 décembre 2024. A titre de rappel, le Groupe dispose par ailleurs d'une ligne de **RCF non tirée de €402m**, portant la **liquidité totale du Groupe à €1 187m**.

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 **5,1x** au 31 décembre 2025, contre 5,8x au 31 décembre 2024. Quant au levier Opco, tel que défini dans ses contrats de financement bancaire, celui-ci s'établit à **3,1x** au 31 décembre 2025 contre 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 d'adapter sa structure financière 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 du premier semestre 2025**, soit avec six mois d'avance sur le calendrier initialement prévu, sur la base de **ratio de valorisation autour de 14x l'EBITDA**, tout en permettant au Groupe de se recentrer sur ses métiers et géographies cœurs.

Les plus-values nettes associées au programme de cession d'actifs se sont élevées à €185m 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 - Performance RSE

Dans le cadre des objectifs et indicateurs extra-financiers définis au titre de la feuille de route RSE 2024-2026, sous-jacents à ses engagements de société à mission, Clariane a dépassé la plupart de ses objectifs extra-financiers 2025 :

Principaux indicateurs et objectifs de la feuille de route 2024-2026 (Procédures d'audit réalisées. Rapports de gestion, comprenant l'état de durabilité, en cours de certification)	2024	2025	Rappel objectifs 2025	Statut (> ; = ; <)
Score de considération (/10)	8,3	8,4	≥ 8,0	>
NPS patients / résidents / familles (-100 à +100)	44	45	≥ 42	>
NPS collaborateurs (-100 à +100)	5	12	≥ 5	>
Turnover	22,0%	20%	n.c	=
Qualité du soin (maisons de retraite) – indicateur composite :				
▪ Résidents présentant une escarre	2,8%	2,6%	≤ 5%	>
▪ Utilisation de contentions physiques (ceintures, barrières...)	11,5%	9,4%	≤ 13%	>
▪ Résidents ayant un projet personnalisé à jour	98,3%	98,7%	≥ 98%	>
Etablissements certifiés ISO 9001 ou Qualisap				
▪ Maisons de retraite et étb.de santé	98% (*)	99%	≥ 95%	>
▪ Autres activités	64%	93%	≥ 40%	>
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt Absentéisme	31 10,4%	28 10,6%	30 10%	<
Employés engagés parcours de formation qualifiants	7 780	7 743	7 000	>
Postes de directeurs d'établissements pourvus en interne	50%	55%	50%	>
Femmes dans les comités de Direction Groupe et pays	38%	40%	≥ 40%	=
Femmes dans le Top Management (~top 150)	53%	51%	≥ 50%	>
Emissions de CO² liées à l'énergie (vs.2021)	-15%	-23,5%	-22%	=
Déchets triés et recyclés	44% (**)	40%	7 ^{ème} mesure	=
Actions de sensibilisation RSE (min. par pays)	5 par pays (**)	9 par pays	4 par pays	>
Achats d'origine nationale (fournisseurs référencés)	78%	78%	≥ 75%	>
Communications recherche médicale et innovation en santé	105	79	54	>
Etablissements ayant une instance active de dialogue avec leurs parties prenantes	89%	91%	90%	=
Conseils de parties prenantes nationaux actifs	5	5	Tous pays	<
Directeurs d'Etablissement formés au dialogue social	42% (**)	68%	50%	>

(*) du périmètre 2019 ; (**) nouveaux indicateurs au niveau Groupe

A l'appui de cette dynamique, plusieurs étapes ont été franchies en 2025, tant en matière d'ancrage de la démarche qualité que d'approfondissement de la Promesse Employeur puis de réduction de l'empreinte environnementale :

- Après avoir obtenu la certification ISO 9001 pour 100% des maisons de retraite et des cliniques¹, Clariane a engagé en 2024 une démarche de certification portant sur l'ensemble de ses activités. A fin 2025, tout en ayant maintenu un taux de certification de 98,7% sur les maisons de retraite et cliniques spécialisées, 93% des entités concernées par cette démarche au sein des autres activités telles que l'habitat partagé ont obtenu une certification externe.
- Clariane a obtenu la **certification Top Employer 2026**², à la fois à l'échelle européenne et dans chacun de ses six pays d'implantation : Clariane consolide ainsi son statut de premier acteur à l'échelle du secteur à obtenir cette distinction au niveau européen, avec des scores en progression dans l'ensemble de ses implantations. Cette certification reconnaît l'engagement du groupe Clariane au service de la montée en compétence de ses collaborateurs, de la qualité des conditions de travail et du dialogue social. A titre d'illustrations :
 - En matière de **développement des compétences** : dans le cadre de l'Université Clariane qui regroupe l'ensemble des parcours de formation liés aux activités du Groupe,

¹ A fin 2023, sur le périmètre 2019

² Par le Top Employer Institute

7 743 collaborateurs sont inscrits dans un parcours qualifiant à fin 2025. Une large majorité de ces parcours concerne les métiers du soin, illustrant l'engagement de Clariane en faveur de l'accompagnement à long terme des maladies chroniques et de la dépendance. D'autre part, afin de renforcer la considération et l'accompagnement essentiels aux équipes, un nouveau programme a été engagé en 2025 à destination des directeurs régionaux, « OLM » (Operational Leadership Masterclass), dans l'objectif de renforcer le leadership opérationnel. Par ailleurs 55 Directeurs d'Etablissement ont obtenu la certification « MEOS » en 2025, contribuant à l'atteinte des objectifs en matière de promotion interne ;

- En matière de **santé et sécurité**, le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt s'établit à 28 en 2025, confirmant la diminution observée au cours des exercices précédents (-9 points depuis 2023). Face à cet enjeu-clé, ce résultat illustre l'impulsion donnée au niveau du Groupe et au sein des établissements pour mieux analyser les causes des accidents du travail et définir des actions préventives adaptées. Ces initiatives s'inscrivent dans le cadre d'un dialogue social nourri : ainsi, dans la continuité du Protocole Santé et Sécurité Européen (2021), Clariane a conclu en juin 2025 un accord santé et sécurité novateur tripartite avec le Comité d'Entreprise Européen (CE-SE) et l'Epsu. Fondées sur une approche concertée, les dispositions de cet accord prévoient notamment équipements et formations ciblées dans un objectif de prévention des risques professionnels, en lien avec l'objectif poursuivi de réduction du taux de fréquence des accidents du travail. La Direction générale et les partenaires sociaux s'engagent ainsi à poursuivre la réduction de l'absentéisme (lequel s'établit à 10,6% à fin 2025, contre 10,4% en 2024) ;
 - En 2025 Clariane a maintenu son engagement en faveur de **la promotion de la diversité**, avec 51% de femmes au sein du top management et 44% au sein des Comités de directions Groupe ou pays, soit des niveaux supérieurs aux objectifs 2025 ;
 - Enfin, **un plan d'actionnariat salarié, « Ensemble »**, offrant le même nombre de droits d'attribution d'actions (50), a été lancé au bénéfice de tous les collaborateurs du Groupe en octobre 2025.
- En matière de réduction de **l'empreinte carbone**³ de ses consommations énergétiques, Clariane réalise à fin 2025 une performance alignée avec sa trajectoire de décarbonation 2031 telle que validée par l'initiative Science Based Targets (SBTi). Cette trajectoire exigeante repose notamment sur l'adaptation des équipements et des pratiques et la mise en œuvre progressive d'outils de pilotage automatisés.

La société rappelle que le Comité de mission établira son troisième rapport destiné à apprécier la consistance des actions engagées par rapport aux cinq engagements de la mission.

6 - Evènements récents

6.1 - Réorganisation des activités de Clariane

Pour répondre aux enjeux de santé publique liés au vieillissement de la population et à l'augmentation des maladies chroniques, Clariane a développé dans ses différentes géographies des formes d'accompagnement et de prise en charge diversifiées et complémentaire qui seront organisées à l'avenir autour des deux activités suivantes :

- « Accompagnement du grand âge » qui regroupe les segments « Maisons de retraite médicalisées » et « Habitat alternatif » ;
- « Soins spécialisés », qui regroupe les segments « Soins médicaux et de réadaptation » et « Santé mentale ».

³ émissions de CO2 liées à l'énergie

Sur cette base, le tableau ci-dessous reflète la performance du Groupe sur une base historique et sur la base de la nouvelle segmentation des activités du Groupe :

Segmentation historique				Variations	
En millions d'euros –		Chiffre d'affaires 2024	Chiffre d'affaires 2025	% du chiffre d'affaires	Publiée Organique
Maisons de retraite médicalisées		3 281	3 387	64%	+3,2% +4,8%
Etablissements et services de santé spécialisés		1 346	1 287	24%	-4,4% +1,8%
Domicile et Habitat partagé		655	636	12%	-2,8% +8,7%
Total		5 282	5 310	100%	+0,5% +4,5%

Nouvelle segmentation				Variations	
En millions d'euros –		Chiffre d'affaires 2024	Chiffre d'affaires 2025	% du chiffre d'affaires	Publiée Organique
Accompagnement du grand âge		3 936	4 023	76%	+2,2% +5,4%
Maisons de retraite médicalisées		3 281	3 387		
Habitat alternatif		655	636		
Soins spécialisés		1 346	1 287	24%	-4,4% +1,8%
Soins médicaux et de réadaptation		961	906		
Santé mentale		385	381		
Total		5 282	5 310	100%	+0,5% +4,5%

6.2 - Plan d'adaptation des fonctions centrales du Groupe en Allemagne

Au printemps 2025, Korian Allemagne a engagé un programme de réduction des coûts salariaux non refinancés entraînant la suppression de 111 postes au sein des fonctions centrales (siège) et de 69 postes au niveau du réseau.

Le projet a été présenté aux partenaires sociaux le 3 juillet 2025. La négociation du plan social s'est déroulée en parallèle pour sept entités juridiques. L'accord a été signé fin octobre 2025.

Dans les fonctions centrales, les licenciements ont été mis en œuvre en deux étapes :

- Une première phase en novembre 2025, avec des fins de contrat échelonnées entre fin 2025 et début 2026 ;
- Une seconde phase avec des fins de contrat fixées au 31 mars 2026.

Les effets de ces mesures ont partiellement contribué à l'amélioration des résultats du Groupe en Allemagne en fin d'année 2025. Leur plein effet devrait se faire ressentir en 2026.

6.3 - Plan de Sauvegarde de l'Emploi en France

Clariane a engagé fin 2023 un plan de renforcement de sa structure financière visant à réduire son endettement et à restaurer durablement ses capacités d'autofinancement. Ce plan, finalisé en juillet 2025, s'est notamment traduit par des cessions d'actifs à hauteur d'environ 1 milliard d'euros. Par ailleurs, le secteur a connu une profonde transformation du modèle économique, marquée notamment par la réforme du financement des activités de SMR et de santé mentale en France.

Ces changements, combinés avec le déploiement du programme de digitalisation et de d'automatisation de certaines fonctions transactionnelles (programme Plateforme 2.0), ont rendu indispensable une réorganisation des fonctions support, afin de maintenir un niveau de soutien efficace et cohérent avec le nouveau dimensionnement des réseaux.

Dans ce contexte, le 3 février 2026, le Groupe a présenté à ses partenaires sociaux un projet de Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE), incluant une phase de volontariat au départ, exclusivement au sein des fonctions support en France. Ce plan prévoit une suppression nette de 71 emplois.

Ce projet ne concerne pas les activités opérationnelles du Groupe en France, à savoir les maisons de retraite médicalisées Korian, les cliniques Inicea et les colocations Âges & Vie.

L'impact de ce plan se fera progressivement ressentir au cours de l'exercice 2026, et en année pleine dès 2027.

6.4 - Notations Corporate inaugurales

Le 25 février 2026, **S&P Global Ratings** a attribué les notations suivantes :

- Notation corporate de **B+/Stable à Clariane SE** ;
- Notation instrument **B+ aux obligations unsecured** de €500m émises par Clariane SE de maturité 2030.

Le 25 février 2026, **Moody's** attribué les notations suivantes :

- Notation corporate de **B2/ Stable à Clariane SE** ;
- Notation instrument **B2 aux obligations unsecured** de €500m émises par Clariane SE de maturité 2030.

L'obtention de ces notations par les agences marque une **étape importante dans la stratégie de financement du Groupe**.

7 - Perspectives

7.1 - Objectifs 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%, en base pro forma**, soutenue notamment par une augmentation progressive et régulière des taux d'occupation et des volumes d'activité, y compris ambulatoires, de l'amélioration du case mix 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, proforma des cessions et hors promotion immobilière**, par rapport au 31 décembre 2023, **qui s'établissait à 10,5%** (cf. annexe 12 du présent communiqué : « Données 2023, 2024 et 2025 en base proforma des cessions »), soutenu principalement par la **croissance du chiffre d'affaires** ainsi que par des **mesures d'amélioration ciblées** portant sur la structure de coûts centraux et sur les dépenses de loyer ;
- Le Groupe se fixe l'objectif de réduction de sa dette financière nette, pré IFRS 16 et à structure bilantielle comparable, pour la ramener à environ €3mds, soit **un levier « Wholeco » inférieur à 5x** au 31 décembre 2026*.

Afin d'atteindre ces objectifs, et compte tenu de la finalisation du plan de renforcement de sa structure financière, le Groupe s'appuiera principalement sur :

- La poursuite de l'amélioration de la performance opérationnelle ;
- Et le maintien d'une stricte discipline d'investissements, pour un montant d'environ €300m par an, répartis équitablement entre les investissements de maintenance et les investissements de développement.

S'agissant des **indicateurs extra-financiers** et retraités des effets de périmètre liés au plan de cession, le Groupe rappelle ses objectifs 2023 - 2026 :

- Conserver le score de recommandation nette (NPS) résidents/patients et familles à un niveau supérieur ou égal à 40 ;
- Maintenir à plus de 7 200 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 29.

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 -27%⁴.

7.2 - Objectifs de croissance 2025-2028

A la suite de la bonne exécution des différents volets du plan de renforcement de sa structure financière, **le Groupe annonce aujourd'hui ses principaux objectifs pour la période 2025-2028** :

- Une croissance annuelle moyenne (CAGR) de son **chiffre d'affaires autour de +4%**, en base pro forma⁽⁵⁾, soutenue notamment par :
 - Une progression des volumes d'activité dans l'activité Soins long terme, portée par la saturation progressive des taux d'occupation moyen dans les Maisons de retraite médicalisées, une amélioration régulière de la tarification sur la période en s'appuyant sur la poursuite du développement d'une offre différenciée de qualité, et le dynamisme du segment Habitat alternatif ;
 - Une progression du chiffre d'affaires dans l'activité Etablissements et services de santé spécialisés, qui s'appuiera notamment sur une forte progression de l'ambulatoire, l'amélioration du case mix, et les pleins effets de la correction des anomalies liées à la mise en œuvre du nouveau cadre tarifaire applicable aux activités SMR
- Une croissance annuelle moyenne (CAGR) de **l'EBITDA pré-IFRS 16** pro forma⁽⁵⁾ comprise **entre +7% et +9%** ;
- Une croissance annuelle moyenne (CAGR) de **l'EBITDA opco** pro forma comprise **entre +11% et +14%**.

Cette nette amélioration de **l'EBITDA pré-IFRS 16** et de **l'EBITDA opco** sur l'ensemble de la période devrait être soutenue par :

- La croissance du chiffre d'affaires ;
 - Une bonne maîtrise des dépenses des loyers externes ;
 - Des mesures d'amélioration ciblées portant sur la structure de coûts centraux, notamment en France et en Allemagne ;
 - La baisse progressive du poids relatif des loyers internes par rapport à la croissance de l'activité.
- **Un levier financier wholeco**, tel que défini dans ses contrats de financement bancaire, **autour de 4,5x fin 2028***.

⁽⁴⁾ Par rapport à 2021

⁽⁵⁾ Les éléments historiques 2025 en base pro forma sont présentés en annexe 12 du présent communiqué : « Données 2023, 2024 et 2025 en base proforma des cessions »

*A structure financière inchangée

8 - Réunion et conférence téléphonique :

Dans le cadre de la publication de ses résultats 2025, Clariane tiendra le 27 février 2026 :

- Une réunion d'information en mode présentiel à 10h, en français, à l'adresse suivante : **Chateaufort Les Jardins de Saint Dominique – 49-51 rue Saint Dominique, 75007 Paris**
- Une conférence téléphonique et un webcast, en anglais, sont par ailleurs organisés le 27 février 2026 à 15h00 (CET)
 - Vous pouvez vous inscrire pour écouter la conférence [ici](#)
 - Cette conférence sera également accessible et retransmise en webcast, vous pouvez vous inscrire en cliquant [ici](#).

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

La présentation qui servira de support à cet évènement sera accessible sur le site internet de la société Clariane www.clariane.com le 27 février 2026 à partir de 10h00 (CET).

9 - Prochains évènements

- 23 avril 2026 : Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2026 après la clôture du marché Euronext Paris
- 12 mai 2026 : Assemblée générale 2026
- 29 juillet 2026 : Chiffre d'affaires et résultats du 1er semestre 2026 après la clôture du marché Euronext Paris
- 28 octobre 2026 : Chiffre d'affaires du 3ème trimestre 2026 après la clôture du marché Euronext Paris



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 850 000 personnes accompagnées et soignées dans deux grands domaines d'activités « Accompagnement du grand âge » et « Soins spécialisés ».

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 – ISIN : FR0010386334

Stéphane Bisseuil

Directeur des Relations Investisseurs
+33 6 58 60 68 69
stephane.bisseuil@clariane.com

Benoît Lesieur

Directeur adjoint des Relations Investisseurs-ESG
+33 6 64 80 15 90
benoit.lesieur@clariane.com

Florian Bachelet

Directeur des relations presse
06 79 86 78 23
florian.bachelet@clariane.com

Mélie Boissonnet

Chargée des relations médias
07 63 34 61 60
melie.boissonnet@clariane.com



ANNEXES

10 - Performance par zones géographiques

10.1 - France

En millions d'euros	2024	2025	Variations
Chiffre d'affaires	2 332	2 264	
Base publiée			-2,9%
Base organique			+2,6%
EBITDAR pré IFRS 16	517	458	
Base publiée			-11,5%
Base proforma			-7,0%
Marge d'EBITDAR	22,2%	20,2%	
EBITDAR pré IFRS 16 et hors activité immobilière	512	458	
Marge d'EBITDAR hors activité immobilière	22,1%	20,2%	

Le **chiffre d'affaires** progresse en France de **+2,6% en base organique** sur l'ensemble de la période. La contraction en base publiée s'explique par l'impact des différentes 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 +2,9% en base organique l'ensemble de l'année, soutenu par l'effet des ajustements tarifaires. Le taux d'occupation moyen est en léger retrait à 2024, s'établissant à 88,3% contre 89,1% en 2024 compte tenu de l'épidémie de grippe saisonnière enregistrée en début d'année et dont la circulation s'est avérée particulièrement active. Il est à noter que sur le quatrième trimestre, le taux d'occupation s'établit à 88,7%.
- L'activité **Établissements et services de santé spécialisés** est en progression de +0,7% en base organique, reflétant des volumes en hausse grâce au développement continu de l'activité ambulatoire (+16%) qui a permis de compenser les effets de base tarifaire transitoirement défavorables en raison des anomalies liées à la mise en œuvre de la réforme de financement du SMR. Il est à noter que la réforme tarifaire a eu un impact négatif significatif au cours l'exercice, en partie compensé par la mise en œuvre des mesures d'adaptations par Inicea, notamment sur le case mix et sur les organisations opérationnelles, ainsi que, à partir du second semestre, par les mesures de correction prises par les autorités de tarification, en particulier pour les établissements ouverts après 2022, dont le plein effet est attendu pour 2026
- Enfin, l'activité **Domicile et habitat partagé** est en croissance organique de +16,3% en 2025, portée par le dynamisme de la demande dans cette activité. A noter que le chiffre d'affaires de cette activité recule de -3,3% en base publiée compte tenu de la cession de l'activité Petits-fils le 30 juillet 2025.

Compte tenu de ces éléments, **l'EBITDAR** pré IFRS 16 s'établit à €458m sur l'exercice, contre €517m en 2024, soit une baisse de -7,0% en base proforma des cessions. Ce recul s'explique pour l'essentiel par l'impact transitoire 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^{er} trimestre 2025.

10.2 - Allemagne

En millions d'euros	2024	2025	Variations
Chiffre d'affaires	1 253	1 316	
Base publiée			+5,0%
Base organique			+8,0%
EBITDAR pré IFRS 16	267	315	
Base publiée			+17,9%
Base proforma			+18,4%
Marge d'EBITDAR	21,3%	24,0%	

Le **chiffre d'affaires** en Allemagne est en amélioration de **+8,0% en base organique** en 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 +7,9% en base organique, soutenue par l'augmentation des tarifs et par un taux d'occupation qui atteint en moyenne 91,1% sur l'ensemble de l'exercice, contre 89,7% en 2024. A noter qu'au 4^{ème} trimestre, le taux d'occupation est de nouveau en nette amélioration, s'établissant à 91,9%, contre 90,0% sur la même période en 2024.
- Le chiffre d'affaires de l'activité **Domicile et habitat partagé** progresse quant à lui de +8,3% en base organique.

L'**EBITDAR** dans cette région s'élève à €315m en 2025, en progression de **+18,4% en base proforma**. 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 +270 points de base de la marge d'EBITDAR par rapport à 2024.

10.3 - Belgique et Pays-Bas

En millions d'euros	2024	2025	Variations
Chiffre d'affaires	805	846	
Base publiée			+5,1%
Base organique			+5,0%
EBITDAR pré IFRS 16	180	197	
Base publiée			+9,9%
Base proforma			+9,9%
Marge d'EBITDAR	22,3%	23,3%	
EBITDAR pré IFRS 16 et hors activité immobilière	180	183	
Marge d'EBITDAR hors activité immobilière	22,3%	21,7%	

La croissance reste forte sur la région, avec un **chiffre d'affaires** en progression de **+5,0% en base organique** en 2025.

En Belgique, le chiffre d'affaires en 2025 s'élève à €675m, en progression de **+3,8% en base organique**.

- L'activité **Maisons de retraite médicalisées** progresse de +3,8% en base organique, soutenue à la fois par un taux d'occupation qui atteint 92,7% sur l'ensemble de la période, contre 92,3% en 2024, et par la hausse régulière des tarifs. A noter que sur le 4^{ème} trimestre, le taux d'occupation s'établit en moyenne à 93,5%, stable par rapport à la même période en 2024.
- L'activité **Domicile et habitat partagé** (qui représente environ 7% du chiffre d'affaires généré en Belgique) est quant à elle en progression de +3,7% en base organique.

Aux Pays-Bas, le chiffre d'affaires en 2025 s'établit à €171m, en progression de **+10,4% en base organique**.

- L'activité **Maisons de retraite médicalisées** est en hausse organique de +10,5%, avec un taux d'occupation qui s'établit en moyenne à 76,9% sur l'ensemble de l'exercice, contre 73,7% en 2024. A noter que sur le 4^{ème} trimestre, le taux d'occupation s'établit en moyenne à 79,8%, contre 76,4% en 2024. Cette progression reflète l'impact positif de la mise en service de nouvelles capacités d'accueil à la suite de l'ouverture de 4 nouveaux greenfields en 2025, qui montent progressivement en puissance soutenus par un contexte sectoriel favorable.
- L'activité **Établissements et services de santé spécialisés**, qui représente près de 2% du chiffre d'affaires de ce pays, recule de -3,0% en base organique
- Enfin, l'activité **Domicile et habitat partagé** (environ 14% du chiffre d'affaires généré dans ce pays) est en progression de +12,6%.

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 €197m en 2025, **en progression de +9,9%** en base pro forma des cessions par rapport à 2024. Sur ces bases, la marge d'EBITDAR s'apprécie de +100 points de base sur la période, à 23,3%.

10.4 - Italie

En millions d'euros	2024	2025	Variations
Chiffre d'affaires	626	618	
Base publiée			-1,3%
Base organique			+2,4%
EBITDAR pré IFRS 16	135	135	
Base publiée			+0,0%
Base proforma			+3,3%
Marge d'EBITDAR	21,5%	21,8%	

Le **marché italien** est resté bien orienté sur l'ensemble de l'année, avec **un chiffre d'affaires** en progression de **+2,4% en base organique**. La légère contraction observée en base publiée de -1,3% résulte des cessions intervenues dans le cadre du plan de renforcement de la structure financière du Groupe.

- L'activité **Maisons de retraite médicalisées** est en hausse de +3,4% en base organique, soutenue par un taux d'occupation élevé qui s'établit en moyenne à 97,4% sur l'ensemble de la période, contre 96,4% en 2024, et par les révisions tarifaires.
- L'activité **Établissements et services de santé spécialisés** (environ 44% du chiffre d'affaires généré dans ce pays) affiche une progression en base organique de +1,6%.
- Enfin, l'activité **Domiciles et habitats partagés** (7% du chiffre d'affaires généré dans ce pays) progresse de +1,2% en base organique.

L'EBITDAR en Italie s'élève à €135m en 2025, en hausse de **+3,3% en base proforma**. La marge d'EBITDA affiche une progression de +30 points de base par rapport à 2024.

10.5 - Espagne et Royaume-Uni*

En millions d'euros	2024	2025	Variations
Chiffre d'affaires	266	267	
Base publiée			+0,3%
Base organique			+7,8%
EBITDAR pré IFRS 16	55	53	
Base publiée			-3,3%
Base proforma			+4,4%
Marge d'EBITDAR	20,6%	19,9%	
EBITDAR pré IFRS 16 et hors activité immobilière	50	53	+5,5%
Marge d'EBITDAR hors activité immobilière	18,8%	19,8%	

* 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^{er} 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 à €267m en 2025, en progression de **+7,8% en base organique** (+7,1% en base publiée).

- L'activité **Maisons de retraite médicalisées** (environ 21% du chiffre d'affaires généré dans ce pays) progresse de +10,8% en base organique, soutenue par une légère hausse des tarifs et un taux d'occupation moyen à 92,2% sur l'ensemble de la période, contre 90,1% en 2024. A noter que sur le 4^{ème} trimestre, le taux d'occupation s'établit en moyenne à 92,5%, contre 91,0% sur la même période en 2024.
- L'activité **Établissements et services de santé spécialisés**, (plus de 75% du chiffre d'affaires généré dans ce pays) progresse de +7,3% 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 **Domicile et habitat partagé**, qui représente un peu plus de 3% du chiffre d'affaires généré dans ce pays, reste très volatile compte tenu de la taille de cette activité, enregistrant une hausse de +2,2% sur l'ensemble de la période.

L'EBITDAR dans cette région s'élève à €53m en 2025, en progression de **+4,0% en base proforma**. Sur ces bases, la marge d'EBITDAR est en légère baisse de -70 points de base à 19,9%. En base pro forma et hors activité immobilière, la marge d'EBITDAR s'améliore de 100 points de base.

11 - Performance par activités

11.1 - Segmentation historique des activités du Groupe

11.1.1 - Maisons de retraite médicalisées

L'activité Maisons de retraite médicalisées, qui représente **64% de l'activité du Groupe**, a généré un chiffre d'affaires de **€3 387m en 2025**, contre €3 281m en 2024 (qui intégrait le chiffre d'affaires de l'activité au Royaume-Uni), soit une hausse de +3,2% en base publiée et de **+4,8% 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 91,0% sur l'ensemble de l'exercice, contre 90,6% en 2024, et sur une augmentation des tarifs. Il est à noter que le taux d'occupation moyen sur le quatrième trimestre 2025 s'élève à 91,6%, contre 91,0% sur la même période en 2024.



11.1.2 - Etablissements et services de santé

L'activité Etablissements et services de santé a généré au cours de l'année 2025 un chiffre d'affaires de **€1 287m**, soit 24% du chiffre d'affaires du Groupe, en croissance de **+1,8% 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, et des corrections intervenues sur certaines dotations en France au premier semestre 2025, le chiffre d'affaires recule de -4,4% en base publiée.

11.1.3 - Domicile et habitats alternatifs

Le chiffre d'affaires de l'activité Domicile et habitat partagé s'élève à **€636m** en 2025, représentant **12% du chiffre d'affaires du Groupe**, en croissance de **+8,7% en base organique**. Compte tenu de la cession de Petits-fils au 30 juillet 2025 et de certaines petites cessions intervenues en Allemagne et en Italie, l'activité recule de -2,8% en base publiée.

11.2 - Nouvelle segmentation des activités du Groupe

11.2.1 - Activité « Accompagnement du grand âge »

L'activité « Accompagnement du grand âge », qui regroupe les segments « Maisons de retraite médicalisées » et « Habitat alternatif », représente **76% de l'activité du Groupe**, a généré un chiffre d'affaires de **€4 023m** en 2025, contre €3 936m en 2024 (qui intégrait le chiffre d'affaires de l'activité au Royaume-Uni), soit une hausse de +2,2% en base publiée et de **+5,4% en base organique**.

11.2.2 - Activité « Soins spécialisés »

L'activité « Soins spécialisés », qui regroupe les segments « Soins médicaux et de réadaptation (SMR) » et « Santé mentale », a généré au cours de l'année 2025 un **chiffre d'affaires de €1 287m**, soit **24% du chiffre d'affaires du Groupe**, en croissance de **+1,8% 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, et des corrections intervenues sur certaines dotations en France au premier semestre 2025, le chiffre d'affaires recule de -4,4% en base publiée.

12 - Données 2023, 2024 et 2025 en base proforma des cessions

Le proforma est présenté avec retraitement des cessions en année pleine.

En millions d'euros	2023			2024			2025		
	Publiée	Impact cessions	Proforma	Publiée	Impact cessions	Proforma	Publiée	Impact cessions	Proforma
Chiffre d'affaires	5 047	(302)	4 746	5 282	(256)	5 025	5 310	(142)	5 168**
Dont France	2 243	(165)	2 078	2 332	(166)	2 166	2 264	(98)	2 166
Dont Allemagne	1 166	(17)	1 149	1 253	(16)	1 237	1 316	(6)	1 310
Dont Italie	609	(56)	554	626	(58)	569	618	(38)	580
Dont Belgique et Pays-Bas	748	0	748	805	0	805	846	0	846
Dont Espagne et Royaume-Uni	281	(63)	218	266	(17)	249	267	0	267
EBITDA pre IFRS 16	1 127	(71)	1 056	1 154	(67)	1 087	1 159	(37)	1 122
<i>Marge (%)</i>	22,3%		22,3%	21,8%		21,6%	21,8%		21,7%
Dont France	557	(39)	518	517	(47)	470	458	(25)	433
Dont Allemagne	220	(2)	218	267	(2)	266	315	(1)	315
Dont Italie	129	(14)	116	135	(15)	120	135	(11)	124
Dont Belgique et Pays-Bas	167	0	167	180	0	180	197	0	197
Dont Espagne et Royaume-Uni	52	(16)	37	55	(4)	51	53	0	53
EBITDA pre IFRS 16	614	(64)	550	605	(60)	546	594	(32)	562**
<i>Marge (%)</i>	12,2%		11,6%	11,5%		10,9%	11,2%		10,9%
Dont France	328	(31)	297	259	(39)	219	192	(19)	174
Dont Allemagne	73	(2)	72	121	(1)	120	165	(1)	165
Dont Italie	87	(6)	82	94	(7)	87	95	(5)	90
Dont Belgique et Pays-Bas	81	(10)	72	87	(9)	78	100	(8)	93
Dont Espagne et Royaume-Uni	43	(16)	27	44	(4)	40	41	(0)	41
EBITDA pre IFRS 16 et hors dev. Immobilier	561	(68)	492	595	(60)	535	579	(32)	548
<i>Marge (%)</i>	11,2%		10,5%*	11,3%		10,7%	10,9%		10,6%
EBITDA opco	320	(41)	279	366	(49)	317	351	(23)	328**

* Base de l'objectif d'amélioration au 31 décembre 2026 de 100 à 150 points de base de la marge d'EBITDA, pré IFRS 16, proforma des cessions et hors promotion immobilière

**Base des objectifs de croissance 2025-2028



Comptes consolidés au 31 décembre 2025

Compte de résultat

M€	2025 post IFRS 16	ajuste- ments IFRS 16	2025 pré IFRS 16	2024 pré IFRS 16	Δ
Chiffre d'affaires	5 310,3	-	5 310,3	5 281,8	28,5
Croissance %	0,5%	-	0,5%	4,6%	-410 bps
Coûts de personnel	(3 236,7)	-	(3 236,7)	(3 152,7)	(84,0)
% du chiffre d'affaires	61,0%	-	61,0%	59,7%	+130 bps
Autres coûts	(927,1)	(12,1)	(915,0)	(975,1)	60,1
% du chiffre d'affaires	17,5%	-	17,2%	18,5%	-130 bps
EBITDAR	1 146,5	(12,1)	1 158,6	1 153,9	4,7
% du chiffre d'affaires	21,6%	-	21,8%	21,8%	-
Loyers externes	(77,3)	487,3	(564,6)	(548,8)	(15,8)
% du chiffre d'affaires	1,5%	-	10,6%	10,4%	+20 bps
EBITDA	1 069,2	475,2	594,0	605,1	(11,1)
% du chiffre d'affaires	20,1%	-	11,2%	11,5%	-30 bps
Amortissements & dépréciations	(715,0)	(411,1)	(303,9)	(302,6)	(1,3)
Provisions	(57,2)	1,5	(58,7)	(63,5)	4,9
EBIT	297,0	65,6	231,4	239,0	(7,5)
% du chiffre d'affaires	5,6%	-	4,4%	4,5%	-10 bps
Dépenses non courantes	3,7	3,5	0,2	(38,3)	38,5
Résultat opérationnel	300,7	69,1	231,6	200,7	30,9
% du chiffre d'affaires	5,7%	-	4,4%	3,8%	+60 bps
Résultat financier	(288,8)	(103,2)	(185,6)	(194,6)	9,0
Résultat avant impôt	11,9	(34,1)	46,0	6,1	39,9
Impôts sur les bénéfices	3,3	(0,1)	3,4	2,6	0,8
Taux d'impôt	(27,9%)	(0,4%)	(7,5%)	(42,9%)	n.a
Résultat des sociétés mises en équivalence	(6,0)	-	(6,0)	(0,3)	(5,7)
Intérêts minoritaires	(7,6)	-	(7,6)	(3,4)	(4,2)
Résultat net des activités poursuivies	1,6	(34,3)	35,9	5,0	30,8
% du chiffre d'affaires	0,0%	-	0,7%	0,1%	+60 bps
Résultat des activités abandonnées	-	-	-	(25,4)	25,4
Résultat net - Part du Groupe	1,6	(34,3)	35,9	(20,3)	56,2
% du chiffre d'affaires	0,0%	-	0,7%	-0,4%	+110 bps



Bilan

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2025	31.12.2024
<i>Goodwill</i>	3 129 532	3 239 523
Immobilisations incorporelles	2 151 332	2 336 177
Immobilisations corporelles	2 886 228	3 108 748
Droits d'utilisation	3 533 378	3 617 552
Immobilisations financières	123 063	111 037
Titres mis en équivalence	58 149	64 160
Impôts différés actifs	193 351	144 168
Actifs non courants	12 075 033	12 621 365
Stocks	36 226	22 240
Clients et comptes rattachés	410 527	457 310
Autres créances et actifs courants	448 934	616 799
Créances d'impôt courant	8 693	21 069
Instruments financiers actifs	4 749	4 066
Trésorerie	784 793	518 072
Actifs courants	1 693 922	1 639 556
Actifs détenus en vue de leur cession	37 915	-
TOTAL DE L'ACTIF	13 806 870	14 260 921

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2025	31.12.2024
Capital	3 568	3 560
Primes	1 514 495	1 514 495
Réserves et résultats consolidés	2 095 601	2 174 229
Capitaux propres (part du Groupe)	3 613 664	3 692 284
Intérêts ne conférant pas le contrôle	287 987	328 538
Capitaux propres totaux	3 901 651	4 020 822
Provisions pour retraites	78 825	82 263
Impôts différés passifs	537 849	553 997
Autres provisions	61 338	53 493
Emprunts et dettes financières	3 225 372	2 977 431
Obligations locatives à plus d'un an	3 549 657	3 609 482
Autres dettes non courantes	19 547	56 863
Passifs non courants	7 472 588	7 333 529
Provisions à moins d'un an	20 222	25 027
Fournisseurs et comptes rattachés	540 340	570 028
Autres dettes et comptes de régularisation	810 987	891 238
Dettes d'impôt courant	11 282	23 850
Emprunts à moins d'un an et découverts bancaires	614 096	985 716
Obligations locatives à moins d'un an	417 729	408 776
Instruments financiers passifs	1 184	1 935
Passifs courants	2 415 840	2 906 570
Passifs liés à des actifs détenus en vue de leur cession	16 791	-
TOTAL DU PASSIF	13 806 870	14 260 921

Flux de trésorerie

M€	FY 2025 post IFRS 16	Impact IFRS 16	FY 2025 pré IFRS 16	FY 2024 pré IFRS 16
EBITDA	1 069	475	594	605
Non cash & autres	(93)	20	(114)	(102)
Variation du besoin en fonds de roulement	99	(0)	99	2
Capex opérationnels	(111)	-	(111)	(105)
Flux net de trésorerie généré par l'activité	964	495	469	400
Impôts sur les bénéfices payés	(29)	0	(29)	(20)
Frais financiers payés	(276)	(103)	(173)	(197)
Cash-flow libre opérationnel	659	392	267	183
Capex de développement	(101)	-	(101)	(131)
Investissements financiers (acquisitions/cessions)	318	-	318	286
Cash-flow libre net	875	392	483	338
Dividendes/coupons d'instruments hybrides	(37)	-	(37)	(16)
Investissements/Désinvestissements immobiliers	(8)	-	(8)	(6)
Augmentation de capital	(4)	-	(4)	307
Partenariats immobiliers	(33)	-	(33)	(134)
Autres éléments de la dette nette	(353)	(359)	6	(40)
Flux de trésorerie liée aux activités abandonnées	-	-	-	(13)
Variation de la dette nette	441	33	408	435