



RÉSULTATS ANNUELS 2025

Une croissance soutenue, des performances confirmées



Croissance organique de 7,6% du chiffre d'affaires Exploitation

Le chiffre d'affaires Exploitation atteint **878,5 M€** en 2025, en progression de **+10,6% en données publiées** et de **+7,6% en organique corrigée de l'impact Ségur**. Le chiffre d'affaires total (Exploitation + Immobilier) ressort à **912,7 M€**, en hausse de +13,1%.



Amélioration de la performance opérationnelle au second semestre

La marge d'EBITDA hors IFRS 16 de l'Exploitation s'établit à **8,7%** en 2025 (-11 pb sur un an en retraité du Ségur, -32 pb en publié). La marge s'améliore au S2 à 8,86% contre 8,53% au S1. La marge d'EBITDA hors IFRS 16 des sites en régime de croisière s'établit à 10,3% fin 2025 contre 10,1% au 30 juin 2025.



Progression des résultats

Le Résultat Net part du Groupe progresse à **24,1 M€** (+10,7%), présentant une marge nette de **2,65%**, stable sur un an. Le Résultat Net Exploitation ressort à **28,1 M€**, dégageant une marge nette solide de **3,2%**.



Désendettement de l'Exploitation

L'endettement net Exploitation recule à **107,3 M€** (vs 111,7 M€ fin 2024), portant le levier Exploitation à **1,4x** (vs 1,6x au 30 juin 2025 et 1,5x fin 2024).



Confiance dans les perspectives de développement

LNA Santé poursuit sa trajectoire de croissance avec la reprise en cours de 5 **EHPAD** et une autorisation d'exploitation à installer situés en PACA et en Rhône-Alpes. L'offre en **HAD** se renforce avec la montée en régime des 3 nouveaux territoires et 4 **cliniques SMR** sont en cours de transformation en filière hospitalière spécialisée. L'ouverture d'un **hôpital de jour** autonome à Niort-Chauray pour l'été 2026 confirme l'engagement de l'entreprise dans le développement des soins ambulatoires.



Proposition d'un dividende autour de 0,85 €, préservant l'indépendance stratégique

Le Conseil d'Administration proposera à la prochaine Assemblée Générale la distribution d'un dividende qui devrait s'établir autour de 0,85 € par action, garantissant l'indépendance de l'entreprise familiale et traduisant aussi la solidité du projet d'entreprise.

Dans un environnement contraint, LNA Santé, forte de ses singularités démontre en 2025 la pertinence de ses choix stratégiques, la qualité de son offre à haute expertise médicale, et la résilience de son projet d'entreprise. Grâce à des fondations médico-économiques solides, la croissance de notre activité dépasse nos anticipations.

La dynamique des soins ambulatoires illustre en 2025 notre capacité à accompagner avec efficacité l'évolution des parcours de santé. La montée en puissance de l'hospitalisation à domicile, avec plus de 1 300 patients pris en charge quotidiennement par nos 11 structures HAD, renforce notre rôle croissant dans l'organisation des soins de proximité.

Dans le même temps, notre activité médico-sociale fait preuve d'une résilience notable, avec des taux d'occupation parmi les meilleurs du secteur, en dépit du creux démographique pesant temporairement sur la demande.

Sur le plan économique, l'amélioration séquentielle des marges au second semestre, conjuguée à la maîtrise rigoureuse de nos charges et à la progression des Cash-Flows libres, témoigne de la robustesse de notre modèle. Le désendettement de l'Exploitation et

la réduction du levier Groupe au second semestre sont aussi des marqueurs forts de notre discipline financière.

Dans ce contexte exigeant, LNA Santé se positionne comme un opérateur responsable, capable de contribuer efficacement à l'accès aux soins sur nos territoires, à des coûts contenus pour la collectivité, tout en délivrant une performance solide et régulière dans la durée.

Nous abordons 2026 avec confiance malgré les tensions tarifaires. Nous demeurons déterminés à poursuivre l'ambition de notre projet stratégique Grandir Ensemble 3, en apportant durablement de la valeur, au service des patients, des résidents et des territoires.



Le point de vue de

Damien Billard
Directeur Général délégué aux finances



CONTACTS PRIVILEGIÉS

Thomas Perrin, Directeur des relations investisseurs
+33 (0)2 72 74 12 29 - ri@lna-sante.com

Damien Billard, DG Délégué aux Finances
+33 (0)2 40 16 17 92 - contact@lna-sante.com

Relations presse économique et investisseurs Aelium

J. Gacoin / V. Boivin
+33 (0)1 75 77 54 65 - lnasante@aelium.fr

Ligne dédiée aux actionnaires

(mardi et jeudi de 14h à 16h)
0 811 04 59 21

*L'action LNA est cotée sur le compartiment
B d'Eurolist by Euronext Paris.
Code ISIN : FR0004170017*

À PROPOS

LNA Santé est une entreprise familiale nantaise créée en 1990. Notre métier est de soigner et prendre soin de personnes en situation de fragilité ou de perte d'autonomie. Acteur de santé global qui rassemble plus de 9 000 professionnels au sein de 89 établissements (cliniques de chirurgie, de réadaptation, de santé mentale, hôpitaux à domicile, maisons de retraite médicalisées, centres de santé et crèches). Entreprise à mission, nous avons à cœur de porter collectivement des actions concrètes qui répondent aux enjeux de santé, sociaux et environnementaux.

*Pour plus d'informations,
merci de consulter le site Internet :
www.lna-sante.com*

Le Conseil d'Administration de LNA Santé, entreprise familiale à mission, réuni le 24 mars 2026, a arrêté les comptes annuels consolidés de l'exercice 2025 sur une performance solide, avec des résultats en progression et une structure financière saine. La dynamique continue du chiffre d'affaires Exploitation et l'amélioration de la marge d'EBITDA au second semestre permettent la hausse du Résultat Net et la baisse du levier d'endettement. Cette performance s'appuie sur une vision long terme de nos métiers, une expertise médicale pointue de nos offres de services, et une qualité d'exécution rigoureuse. LNA Santé confirme ainsi la pertinence de son positionnement d'acteur global de santé, combinant croissance durable, transformation de l'offre et indépendance stratégique et financière.

I. Progression du chiffre d'affaires Exploitation : +10,6% en publié

Compte de Résultat simplifié en K€, normes IFRS	31/12/2024		31/12/2025		Variation		Variat° proforma reclass. Ségur
	Exploit.	Total	Exploit.	Total	Exploit.	Total	Exploit.
Chiffre d'affaires	793 947	806 604	878 500	912 670	10,6%	13,1%	
EBITDA	146 450	153 638	153 909	162 293	5,1%	5,6%	
En % du CA	18,4%	19,0%	17,5%	17,78%	-93 pb	-127 pb	-51 pb
EBITDA hors IFRS 16	71 548	81 358	76 398	88 252	6,8%	8,5%	
En % du CA	9,0%	10,1%	8,7%	9,67%	-32 pb	-42 pb	-11 pb
EBIT	67 070	68 976	72 288	75 332	7,8%	9,2%	
En % du CA	8,4%	8,6%	8,2%	8,25%	-22 pb	-30 pb	-3 pb
Résultat Opérationnel	65 071	62 409	67 165	68 740	3,2%	10,1%	
En % du CA	8,2%	7,7%	7,6%	7,53%	-55 pb	-21 pb	-37 pb
Résultat Financier	-20 775	-28 293	-22 492	-28 914	8,3%	2,2%	
Résultat avant Impôt	44 296	34 116	44 674	39 826	0,9%	16,7%	
Résultat Net Part du Groupe	29 664	21 816	28 084	24 145	-5,3%	10,7%	
En % du CA	3,74%	2,7%	3,20%	2,6%	-54 pb	-6 pb	-46 pb

En 2025, le chiffre d'affaires Exploitation de LNA Santé progresse de **+10,6% en données publiées à 878,5 M€**, et de **+8,4% en proforma Ségur**, dont **+7,6% en organique** ; ce différentiel de 0,8 point reflète la contribution nette des développements de périmètre. La correction Ségur porte sur le reclassement des financements des mesures salariales de la branche médico-sociale (Ségur 1 & 2). L'impact sur le CA Exploitation 2024 représente 18,1 M€, neutralisé dans certaines analyses pour permettre une lecture comparable d'une année à l'autre.

La dynamique organique de +7,6% en corrigé est portée principalement par des **effets volume** dans les établissements d'HAD (taux de recours en forte hausse dans les territoires autorisés et les nouvelles implantations), les cliniques SMR (développement des séjours en hôpital de jour) et les cliniques polonaises (renforcement des filières), et dans une moindre mesure par la revalorisation réglementée des tarifs d'hébergement en médico-social. Cette trajectoire confirme la **pertinence du mix d'activités** de LNA Santé, qui bénéficie d'un effet de **diversification sectorielle** atténuant les variations conjoncturelles propres à chaque segment.

En 2025, le CA Exploitation s'établit à **878,5 M€**, pour une croissance globale corrigée de **+8,4%** et une croissance organique corrigée de **+7,6%**, et s'analyse comme suit :

- L'activité des **EHPAD (Médico-Social France)** ressort à **328,4 M€**, en hausse purement organique de **+3,2%** corrigée du reclassement des financements Ségur, portée par la seule revalorisation réglementée des tarifs d'hébergement ;
- L'activité **Sanitaire France** s'établit à **501,3 M€**, en croissance publiée de **+12,0%**, bénéficiant du fort dynamisme de l'HAD, du développement de l'hôpital de jour en SMR et des premières corrections apportées au sous-financement des cliniques de réadaptation ;
- Le secteur **International Métier** poursuit sa trajectoire de croissance avec un CA de **41,9 M€** (+7,7%), porté par les maisons de repos en Belgique (+4,3%) et les cliniques en Pologne (+30,3%) qui franchissent le seuil de contribution positive à l'EBITDA ;
- Le solde de **6,9 M€** correspond essentiellement à l'activité des Crèches.

II. Dynamique des séjours patients sur le Sanitaire et l'International

	Unité	A 2024	A 2025	Var.
Médico-Social France	<i>Tx occupat°</i>	94,10%	93,30%	-0,9 pt
EHPAD Élégance	<i>Tx occupat°</i>	93,70%	93,10%	-0,6 pt
EHPAD Confort	<i>Tx occupat°</i>	95,80%	93,90%	-1,9 pt
Sanitaire France				
SMR/PSY - Hospit. Complète	<i>Tx occupat°</i>	89,40%	90,20%	+0,7 pt
SMR/PSY - Hospit. Jour	<i>Nb patients</i>	1039	1100	+62 pat
HAD	<i>Nb patients</i>	1083	1328	+245 pat
Chirurgie	<i>Nb séjours</i>	2604	2728	+125 sjrs
International Métier				
Belgique - Hospit. Complète	<i>Tx occupat°</i>	93,80%	95,50%	+1,7 pt
Pologne - Hospit. Complète	<i>Tx occupat°</i>	73,90%	81,60%	+7,7 pt
Pologne - Hospit. Jour	<i>Nb patients</i>	32	34	+3 pat
Total résidents/patients (hors chirurgie)		9473	9874	+401 pat

Taux d'occupation : en pourcentage des chambres ouvertes à la commercialisation dans les maisons de retraite médicalisées
Nombre de patients : nombre de patients accueillis en moyenne par jour sur l'ensemble des établissements sanitaires

Les performances sont particulièrement soutenues en HAD (+23%), dont le développement repose sur l'élargissement du réseau et la hausse du recours aux soins d'expertise à domicile dans tous nos territoires d'implantation. L'hospitalisation de jour dans les cliniques de réadaptation et de psychiatrie progresse de +6%, portée par l'évolution des pratiques médicales en faveur de parcours séquentiels et

de soins de proximité. LNA Santé s'inscrit ainsi dans une dynamique continue d'amélioration de l'accès aux soins, en proposant des solutions d'accompagnement plus adaptées pour des pathologies complexes nécessitant des interventions coordonnées et pluridisciplinaires.

S'agissant des maisons de retraite médicalisées, LNA Santé maintient des taux d'occupation parmi les plus élevés du secteur, tant en France qu'en Belgique, malgré le creux démographique lié au déficit de naissances constaté entre 1940 et 1945.

III. Franche accélération de l'activité immobilière

Le volume total de cessions immobilières atteint 47,8 M€ (x 3,8 par rapport à 2024) constitué d'un chiffre d'affaires immobilier de 34,2 M€, en hausse de 170% par rapport à 2024, et des cessions en crédit-bail pour 13,6 M€. Cette progression significative reflète à la fois la montée en puissance des programmes commercialisables (vente à la découpe et en blocs) et l'élargissement du référencement de l'offre LNA Santé auprès des réseaux de distribution.

IV. Progression des résultats de l'ensemble consolidé

A. Solidité des marges d'exploitation

Dans un contexte de sous-financement structurel par l'Assurance Maladie, LNA Santé préserve la stabilité de sa marge d'EBITDA hors IFRS 16, grâce au mix d'activité et à une gestion rigoureuse de ses charges opérationnelles.

La **marge d'EBITDA** Exploitation hors IFRS 16 ressort ainsi à **8,7%**, contre 9,0% en 2024 (-11 pb proforma Ségur 2025, -32 pb en publié), **en amélioration** au second semestre (8,86% au S2 vs 8,53% au S1).

Les établissements en **régime de croisière** affichent une marge de **10,3%** et les établissements en restructuration progressent à 6,9%. Chacun de ces segments affiche une amélioration de sa performance par rapport au 1er semestre.

B. Contribution active des métiers

Le secteur **Sanitaire France** enregistre un redressement de sa marge d'EBITDA hors IFRS 16 de +0,6 point à **11%**, porté principalement par les cliniques SMR. Cette amélioration traduit les premiers effets des actions engagées depuis 2024 : correction partielle du sous-financement des dotations populationnelles, reconnaissance d'expertises sur des parcours spécialisés, revalorisation des séjours grâce à la campagne tarifaire 2025.

La marge du secteur **International Métier** progresse de +2,7 points à **5,3%**, portée par la hausse de l'activité des cliniques polonaises, désormais à contribution positive à l'EBITDA.

Le secteur **Médico-Social France** affiche une marge d'EBITDA hors IFRS 16 de **8,6%**, en léger recul de 97 points de base, retraité du Ségur. Cette évolution reflète en grande partie le retard d'occupation, en repli de 0,9 point sous l'effet d'un déficit de naissances entre 1940 et 1945, qui concerne l'ensemble de la profession.

C. Maîtrise des charges opérationnelles

Les **loyers** progressent de **+4,9%** (+4,6% en organique), une évolution contenue et inférieure à la croissance de l'activité Exploitation. Les **charges de personnel** s'établissent en hausse de **+8,9%** (proforma Ségur et proforma du reclassement des charges d'intérim et de personnel libéral), dont +8,0% en organique et +0,9% en effet de périmètre, en cohérence avec la croissance du chiffre d'affaires Exploitation (+7,6% proforma Ségur). Le léger différentiel s'explique par la baisse d'occupation des EHPAD, phénomène sectoriel et transitoire, et les investissements engagés dans la structuration du siège pour préparer les développements futurs.

D. Hausse du Résultat Opérationnel et stabilité de la marge

Dans le prolongement de l'EBITDA, le Résultat Opérationnel progresse de **+10,1%** à 68,7 M€, faisant ressortir une marge de 7,5%, en retrait de -21 pb en publié mais stable proforma Ségur. Le Résultat Opérationnel se répartit à hauteur d'un bénéfice de 67,2 M€ pour l'activité Exploitation (+3,2% par rapport à l'exercice précédent) et d'un résultat de 1,6 M€ pour l'activité Immobilier (contre une perte de -2,7 M€ en 2024).

E. Discipline du résultat financier

La charge financière totale ressort à **-28,9 M€**, en variation limitée à **+2,2%** sur un an (+0,6 M€). La légère progression constatée est intégralement imputable à des éléments non cash (renouvellement des couvertures de taux ainsi que des contrats de location selon la norme IFRS 16 à un coût d'endettement plus élevé). Le coût de la dette ressort à **3,3%**, stable par rapport à l'exercice précédent.

F. Progression du Résultat Net part du Groupe

Le Résultat Net part du Groupe ressort à **24,1 M€** contre 21,8 M€ fin 2024 en hausse de **+10,7%**, présentant une marge nette de **2,65%**, stable sur un an. Le Résultat Net part du Groupe Exploitation ressort à **28,1 M€**, en baisse de 5,3%. Il intègre l'effet défavorable des éléments financiers précités et des dépréciations de *goodwill* non déductibles d'un montant net d'impôt de -4,7 M€. Tout en intégrant ces éléments, la **marge nette s'établit solidement à 3,2%** dans le prolongement du 1^{er} semestre.

V. Solidité de la structure financière

Normes IFRS	En M€	EXPLOITATION		GROUPE EXPLOITATION + IMMOBILIER	
		31/12/2025	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2024
Capitaux propres totaux		372,6	350,8	341,5	323,6
Impôts différés passifs		85,9	85,4	83,6	83,5
FONDS PROPRES		458,5	436,1	425,1	407,1
Dettes Financières		211,8	197,5	455,9	435,8
Instruments financiers dérivés actifs		-1,5	-2,1	-1,5	-2,1
Engagement sur contrats de crédit-bail immobilier		-	-	29,3	19,1
Comptes courants internes Exploitation/Immobilier		-9,8	-9,5	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie		-93,1	-74,3	-94,8	-75,1
ENDETTEMENT NET		107,3	111,7	388,8	377,7
Ratio de levier ajusté		1,4	1,54		
Gearing		0,22	0,23		

L'ensemble des covenants est respecté. L'endettement net Exploitation ressort à **107 M€** (-13 M€ sur le second semestre), ramenant le levier Exploitation à **1,4x** (vs 1,6x au 30 juin). La dette financière nette Groupe s'établit à **389 M€**, stable en valeur par rapport au 30 juin, avec un levier réduit à **4,4x** (vs 4,8x au 30 juin).

Les capitaux propres Exploitation progressent à **372,6 M€**, conduisant à un *Gearing* de 0,22x.

Les investissements de maintien représentent 19 M€, soit 2,2% du chiffre d'affaires. Sur les établissements en régime de croisière, ils représentent 2,0% du chiffre d'affaires, avec un ratio capex sur EBITDA hors IFRS 16 de **19,4%**.

Au 31 décembre 2025, l'entreprise dispose d'une **trésorerie de 95 M€** et de lignes mobilisables de son RCF pour 131 M€, portant la liquidité totale à plus de 225 M€ pour poursuivre le projet stratégique, notamment en matière d'acquisitions ciblées.

VI. Politique de distribution graduelle

Un dividende sera proposé à la prochaine Assemblée Générale autour de 0,85 €/action, sa progression étant à la croisée du besoin d'indépendance financière de notre entreprise familiale à mission, de la reconnaissance d'une performance solide délivrée en 2025, d'une confiance dans l'avenir de nos métiers et dans le projet d'entreprise de LNA Santé.

VII. Réalisations du projet stratégique Grandir Ensemble 3 et performance extra-financière

LNA Santé inscrit ses résultats 2025 dans une démarche de progrès global, financier et extra-financier, fidèle aux engagements de son projet stratégique GE3.

De nouvelles initiatives et expertises médicales développées

LNA Santé franchit en 2025 de nouvelles étapes dans la construction de ses offres de soins **en HAD** : fort développement de la transfusion sanguine à domicile, déploiement d'équipes rapides d'intervention en soins palliatifs (ERISP), intégration des mentions spécialisées pédiatrie et ante/post-partum, ouverture de nouveaux territoires. L'entreprise a par ailleurs obtenu l'autorisation d'un cinquième **Centre de Ressources Territorial (CRT) en EHPAD**.

De bons résultats de certification HAS et d'évaluation externe

Les résultats obtenus **en secteur Sanitaire et Médico-Social** confirment la qualité et la sécurité des soins délivrés dans notre réseau d'établissements.

Un haut niveau de satisfaction et de recommandation

En 2025, la satisfaction des patients ressort à **4,4/5** et celle des résidents à **4/5**. **95,9%** des résidents et **94,7%** des patients recommandent nos établissements à leur entourage.

Un climat social solide, un dialogue constructif

L'enquête annuelle interne réalisée par Boson en décembre 2025 enregistre un taux de participation de **39%** et **3 673 répondants**, témoignant d'une culture du dialogue social constructif.

Une dynamique de formation de nos professionnels

En 2025 : ce sont **362 sessions** de formation dispensées (vs 322 en 2024), **2186 professionnels** formés, **482 jours** de formation assurés par **64 formateurs internes**, **28 930 heures** de formation suivies (vs 28 348 h. en 2024), pour une satisfaction globale des stagiaires de **3,9/4** (3.8/4 en 2024).

Une trajectoire de réduction de l'empreinte environnementale

LNA Santé publie son **3^{ème} Bilan Carbone**, avec **90% de la cible énergétique atteinte**. L'entreprise poursuit ses engagements sur les émissions GES (scopes 1, 2 et 3), la gestion raisonnée des ressources (énergie, eau) et l'intégration du bas carbone dans ses cahiers des charges immobiliers.

Près de 2 000 salariés actionnaires pour 9,7% du capital

L'engagement actionnarial salarié est le reflet de la confiance des équipes dans le projet d'entreprise et de leur attachement à l'identité familiale et à mission de LNA Santé.

VIII. Poursuite de la croissance en 2026

A date, le parc en exploitation comprend 89 établissements pour 10 658 lits et places, dont 88% en régime de croisière. Il intègre l'effet du développement organique des soins ambulatoires et domiciliaires ainsi que la reprise de 2 EHPAD.

Fort de son réseau d'établissements, LNA Santé aborde 2026 avec détermination, en s'appuyant sur une feuille de route opérationnelle claire et des priorités portées par le projet stratégique Grandir Ensemble. La croissance de l'entreprise se poursuivra dans chacun des métiers :

- **Médico-Social** : avec la reprise de 6 EHPAD (5 en activité dont 2 acquis en février + 1 autorisation à installer) en PACA et Rhône-Alpes ;
- **SMR** : par la transformation de 4 cliniques en filière hospitalière spécialisée (Saint-Roch à Roncq, Poitiers, Cap Ouest à Nantes, Normandy II à Granville) ;
- **HAD** : grâce à la progression du taux de recours sur les nouveaux territoires ;
- **International** : par le renforcement des taux d'occupation et la préparation d'extension des capacités de 2 sites existants en Pologne et en Belgique.

Sur la base de cette performance solide et des leviers de croissance, LNA Santé se fixe pour 2026 de nouveaux objectifs, reflet de la confiance de l'entreprise dans son modèle médico-économique.

Indicateurs	Objectifs 2026
CA Exploitation	~925 M€ croissance organique +5 %
Marge EBITDA hors IFRS 16 croisière	10,0 % – 10,5 %
ROP et Résultat Net	En progression
Cash-Flow s libres	> 50 M€
Levier Exploitation	Proche de 2 x avec croissances externes ciblées

Informations pratiques



Prochain rdv

- Webinaire post résultats annuels le **31 mars 2026 à 16h**
Lien d'inscription : <http://bit.ly/4uSqM00>



Prochaine publication

- Le chiffre d'affaires du 1er trimestre 2026 sera publié le **07 mai 2026**



Agenda financier

- Assemblée Générale des actionnaires : **17 juin 2026**
- Publication des résultats du 1er semestre 2026 : **16 septembre 2026**

Avertissement

Le présent communiqué contient des informations de nature prévisionnelle auxquelles sont associés des risques et des incertitudes, en rapport avec la croissance et la rentabilité du Groupe dans le futur. Cela peut conduire à ce que les résultats à venir ultérieurement diffèrent potentiellement 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 changements réglementaires, ... Les informations de nature prévisionnelle contenues dans ce document constituent des anticipations indicatives sur une échéance à venir et doivent être considérées comme telles. Les résultats réels, tant au plan du chiffre d'affaires que de la rentabilité, peuvent différer de ceux qui sont décrits dans ce communiqué en raison d'un certain nombre de risques ou d'incertitudes décrits au Chapitre 2 du Document d'enregistrement universel 2024 de LNA Santé et disponible sur son site Internet et celui de l'AMF (www.amf-france.org)

Glossaire

Le **régime de croisière** correspond aux lits conformes au projet d'exploitation de LNA Santé (qualité de la prise en charge, taille cible d'établissement, état neuf de l'immobilier, management formé et impliqué, organisation efficiente).

La **croissance organique** du chiffre d'affaires correspond à la variation du chiffre d'affaires :

- entre N-1 et N des établissements existants en N-1,
- entre N-1 et N des établissements ouverts en N-1 ou en N,
- entre N-1 et N des établissements restructurés au cahier des charges LNA Santé ou dont la capacité a augmenté en N-1 ou en N,
- sur N par rapport à la période équivalente en N-1 des établissements acquis en N-1

Pour 2024, la **croissance**, ou sa composante **organique, corrigée** (x%*), est ajustée de l'impact sur le métier des EHPAD en France du reclassement des financements de mesures sociales (Ségur 1 & 2) intégrés dans le chiffre d'affaires en 2025 alors qu'ils étaient enregistrés en réduction des charges de personnel en 2024.

I. États financiers résumés

En cours d'audit par les Commissaires aux comptes

Compte de Résultat Consolidé

En milliers d'euros	2025			2024		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Chiffre d'affaires	878 500	34 169	912 670	793 947	12 657	806 604
Achats consommés	(85 540)	(69 076)	(154 616)	(78 844)	(43 750)	(122 593)
Charges de personnel ⁽¹⁾	(529 431)	(2 989)	(532 420)	(447 390)	(3 185)	(450 576)
Charges externes ⁽¹⁾	(78 529)	(2 507)	(81 036)	(95 743)	(2 366)	(98 110)
Impôts, taxes et versements assimilés	(39 755)	(1 843)	(41 599)	(35 870)	(1 189)	(37 059)
Dotations nettes aux amortissements, dépréciations et provisions	(79 907)	(5 351)	(85 257)	(76 451)	(5 291)	(81 742)
Dotations nettes aux dépréciations des créances clients	(363)	30	(333)	(501)	(52)	(553)
Variation de stocks de produits en cours et de produits finis	2 128	40 814	42 941	1 833	35 682	37 515
Autres produits et charges d'exploitation	15 844	(861)	14 983	16 588	(1 099)	15 489
Compte de liaison	(10 659)	10 659		(10 499)	10 499	
Résultat opérationnel courant	72 288	3 044	75 332	67 070	1 906	68 976
Autres produits opérationnels	2 608		2 608	7 152	127	7 280
Autres charges opérationnelles	(7 730)	(1 470)	(9 200)	(9 151)	(4 696)	(13 847)
Résultat opérationnel	67 165	1 574	68 740	65 071	(2 662)	62 409
Coût de l'endettement financier net	(23 051)	(6 457)	(29 509)	(21 435)	(7 561)	(28 996)
Autres produits et charges financiers	560	35	595	660	43	703
Résultat avant impôt	44 674	(4 848)	39 826	44 296	(10 180)	34 116
Charges d'impôt	(14 552)	493	(14 058)	(13 120)	2 098	(11 023)
Résultat net des sociétés intégrées	30 122	(4 354)	25 767	31 176	(8 083)	23 093
Résultat des sociétés mises en équivalence	(496)	445	(51)	(414)	243	(170)
Résultat net de l'ensemble consolidé	29 626	(3 910)	25 716	30 762	(7 839)	22 923
Intérêts ne conférant pas le contrôle	1 542	30	1 571	1 099	9	1 108
Résultat net part du groupe	28 084	(3 939)	24 145	29 664	(7 848)	21 816
Résultat par action			2,3535			2,1335
Résultat dilué par action			2,3535			2,1335

⁽¹⁾ Les « Charges de personnel » incluent en 2025, les charges d'intérim et de personnel libéral pour 22 169 milliers d'euros. Ces charges étaient présentées sur la ligne « Charges externes » en 2024 et représentaient 20 756 milliers d'euros.

Bilan Consolidé Actif

En milliers d'euros	31/12/2025			31/12/2024		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Actifs non courants	1 101 333	77 207	1 178 539	1 083 096	80 959	1 164 055
Goodwills	129 523	2 701	132 224	133 795	3 621	137 416
Immobilisations incorporelles	444 688		444 688	441 080		441 080
Immobilisations corporelles	135 538	64 476	200 014	96 444	67 626	164 070
Actifs financiers non courants	4 523	163	4 686	5 164	162	5 326
Titres mis en équivalence	3 801	8 248	12 049	4 297	7 804	12 100
Droits d'utilisation des contrats de location	378 135	1 081	379 216	398 337	1 431	399 768
Impôts différés actif	5 124	539	5 663	3 979	315	4 294
Actifs courants	216 524	204 858	421 382	191 060	183 080	374 140
Stocks et en-cours	5 699	191 988	197 687	5 247	173 759	179 006
Actifs sur contrats, clients et comptes rattachés	80 043	3 013	83 057	74 143	2 161	76 304
Autres actifs courants	36 655	7 826	44 481	35 747	6 069	41 817
Créances d'impôt	1 006	325	1 331	1 620	338	1 959
Trésorerie et équivalents de trésorerie	93 120	1 706	94 827	74 303	752	75 055
TOTAL ACTIF	1 317 857	282 065	1 599 922	1 274 156	264 039	1 538 195

Bilan Consolidé Passif

En milliers d'euros	31/12/2025			31/12/2024		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Capitaux propres totaux	372 615	(31 117)	341 499	350 753	(27 186)	323 567
Capital social	21 419		21 419	21 419		21 419
Primes d'émission	99 590		99 590	99 590		99 590
Réserves consolidées	212 252	(27 155)	185 097	190 307	(19 325)	170 982
Résultat part du groupe	28 084	(3 939)	24 145	29 664	(7 848)	21 816
Capitaux propres du groupe	361 346	(31 094)	330 252	340 980	(27 173)	313 807
Intérêts ne conférant pas le contrôle	11 270	(23)	11 247	9 773	(12)	9 760
Passifs non courants	638 902	158 656	797 557	618 677	183 629	802 306
Engagements de retraite et avantages assimilés	14 854	38	14 892	11 326	32	11 359
Impôts différés passifs	85 886	(2 289)	83 597	85 395	(1 850)	83 545
Emprunts et dettes financières non courants	164 637	159 008	323 645	132 755	183 086	315 841
Obligations locatives non courantes	359 890	826	360 716	379 405	1 207	380 613
Autres éléments non courants	13 635	1 073	14 708	9 796	1 153	10 949
Passifs courants	306 340	154 526	460 866	304 726	107 595	412 321
Provisions pour risques courantes	10 593	425	11 018	9 812	425	10 237
Dettes fournisseurs et avances reçues	66 117	14 004	80 121	65 512	11 004	76 516
Emprunts et dettes financières courants	76 430	85 095	161 525	64 732	55 189	119 921
Obligations locatives courantes	60 978	381	61 359	59 696	371	60 067
Autres passifs courants	138 600	5 443	144 043	140 014	2 526	142 541
Dettes d'impôts courants	1 167	1 633	2 800	1 221	1 817	3 038
Compte de liaison	(47 545)	47 545		(36 262)	36 262	
TOTAL PASSIF	1 317 857	282 065	1 599 922	1 274 156	264 039	1 538 195

Tableau des flux de trésorerie

En milliers d'euros	2025			2024		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
OPERATIONS D'ACTIVITES						
Résultat net de l'ensemble consolidé			25 716			22 923
Elimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'exploitation :						
<i>Amortissements et provisions</i>			91 645			91 808
<i>Coût de l'endettement financier net</i>			29 509			28 996
<i>Charges d'impôt</i>			14 058			11 023
<i>Plus ou moins-values de cession</i>			(13)			(626)
<i>Dividendes reçus</i>			(22)			(203)
<i>Autres produits et charges</i>			(868)			(5 933)
Marge brute d'autofinancement avant coût de l'endettement net et impôt	152 223	7 803	160 026	143 663	4 324	147 987
Variation du besoin en fonds de roulement	(9 791)	(36 657)	(46 448)	(1 266)	(22 495)	(23 761)
<i>Stocks</i>	(2 557)	(39 563)	(42 120)	(2 067)	(31 923)	(33 990)
<i>Créances</i>	(5 674)	(2 823)	(8 497)	(20 951)	6 554	(14 396)
<i>Dettes</i>	(1 560)	5 728	4 168	21 751	2 874	24 625
Impôt décaissé	(13 826)	(334)	(14 159)	(13 514)	(273)	(13 787)
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	128 606	(29 187)	99 419	128 882	(18 443)	110 439
OPERATIONS D'INVESTISSEMENT						
Acquisition d'immobilisations incorporelles			(1 908)			(1 345)
Acquisition d'immobilisations corporelles			(11 127)			(10 818)
Acquisition d'actifs financiers non courants			(466)			(512)
Var. des dettes sur acquisition d'immobilisations			311			183
Cession d'immobilisations incorporelles						1 825
Cession d'immobilisations corporelles			121			103
Cession d'immobilisations financières			408			405
Dividendes reçus			22			203
Trésorerie nette sur acquisition et cession de filiales			(1 545)			(13 764)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(14 023)	(162)	(14 184)	(22 523)	(1 199)	(23 722)
OPERATIONS DE FINANCEMENT						
Dividendes versés aux minoritaires			(1 149)			(851)
Dividendes versés aux actionnaires de la mère			(6 671)			(6 136)
Augmentation de capital			(0)			
Actions propres et autres éléments non courants						
Emissions d'emprunts désintermédiés			33 000			32 500
Emissions d'emprunts bancaires			25 277			18 250
Augmentation des dettes financières diverses			15 881			3 883
Remboursement des emprunts désintermédiés			-			-
Remboursement des emprunts bancaires			(38 636)			(43 748)
Remboursement des obligations locatives			(59 095)			(59 353)
Remboursement des dettes financières diverses			(5 110)			(4 767)
Coût financier décaissé			(29 018)			(28 580)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	(95 837)	30 316	(65 521)	(107 190)	18 388	(88 802)
Trésorerie à l'ouverture	74 277	739	75 016	75 107	1 993	77 100
Trésorerie à la clôture	93 024	1 706	94 730	74 277	739	75 016
VARIATION DE TRESORERIE	18 747	967	19 714	(831)	(1 254)	(2 084)

II. Tableaux de réconciliation

Réconciliation de l'EBITDA avec le Résultat Opérationnel et de l'EBITDA avec l'EBITDA avant IFRS 16 présenté dans les états financiers

En milliers d'euros	31/12/2025			31/12/2024		
	Exploit.			Exploit.	Immo.	Total
Résultat opérationnel	67 165	1 574	68 740	65 071	(2 662)	62 409
Dotations nettes aux amortissements et provisions	79 907	5 351	85 257	76 451	5 291	81 742
Dotations nettes aux dépréciations des créances clients	363	(30)	333	501	52	553
Provision engagements de retraite	1 306	4	1 310	457	(1)	456
Autres produits et charges d'exploitation	(15 844)	861	(14 983)	(16 588)	1 099	(15 489)
Subventions d'exploitation	15 229		15 229	16 935		16 935
Autres produits et charges d'exploitation à caractère d'EBITDA	661		661	1 624		1 624
Dépréciations de stocks immobiliers		(846)	(846)		(1 159)	(1 159)
Autres produits et charges opérationnels	5 122	1 470	6 592	1 999	4 568	6 567
EBITDA	153 909	8 384	162 293	146 450	7 189	153 638
Impact de l'élimination des loyers IFRS 16	(77 511)	3 471	(74 040)	(74 902)	2 621	(72 281)
EBITDA hors IFRS 16	76 398	11 855	88 253	71 548	9 810	81 358

Endettement financier net du Groupe

En milliers d'euros	31/12/2025			31/12/2024		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Emprunts et dettes financières	211 780	244 103	455 882	197 487	238 275	435 762
Comptes courants internes	(9 806)	9 806		(9 460)	9 460	
Instruments dérivés actifs	(1 519)		(1 519)	(2 062)		(2 062)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(93 120)	(1 706)	(94 827)	(74 303)	(752)	(75 055)
Endettement net	107 335	252 202	359 537	111 662	246 983	358 645
Engagements sur contrats de crédit-bail immobilier		29 288	29 288		19 100	19 100
Endettement net selon covenants	107 335	281 489	388 825	111 662	266 083	377 745

Trésorerie nette du Groupe

En milliers d'euros	31/12/2025			31/12/2024		
	Exploit.	Immo.	Total	Exploit.	Immo.	Total
Disponibilités	87 120	1 706	88 827	69 302	752	70 055
Équivalents de trésorerie	6 000		6 000	5 000		5 000
Trésorerie et équivalents de trésorerie	93 120	1 706	94 827	74 303	752	75 055
Concours bancaires courants	(97)	(0)	(97)	(26)	(13)	(39)
Trésorerie nette	93 024	1 706	94 730	74 277	739	75 016