

Le groupe Ramsay Santé dévoile « Connecting Care 2030 », pour accélérer sa croissance rentable et créer de la valeur durable pour l'ensemble de ses parties prenantes

- « Connecting Care 2030 », la nouvelle feuille de route stratégique du groupe Ramsay Santé, s'appuie sur la transformation réussie du Groupe dans le cadre de son précédent plan « Yes We Care 25 »
- Cette nouvelle stratégie s'articule autour de cinq piliers destinés à soutenir la performance opérationnelle et financière du groupe, avec l'excellence médicale comme socle et une ambition constante : assurer des soins de qualité pour tous, à chaque étape du parcours de santé
- Le nouveau plan définit une trajectoire claire de croissance soutenue de son chiffre d'affaires et d'amélioration progressive des marges, portée par une politique d'investissements maîtrisée pour renforcer la plateforme du Groupe, favoriser l'innovation et investir dans l'avenir de la santé
 - Exercice 2029 : croissance du chiffre d'affaires¹ d'environ 3,0 % par an² et amélioration progressive de la marge d'EBITDA
 - Désendettement continu, avec un objectif de ratio dette nette³/EBITDA (pré-IFRS) inférieur à 4,0x

Paris, le 17 septembre 2026 – Ramsay Générale de Santé (« Ramsay Santé » ou « le groupe Ramsay Santé ») organise aujourd'hui son Capital Markets Day 2026 et présente « Connecting Care 2030 », sa nouvelle feuille de route stratégique à quatre ans. S'appuyant sur sa plateforme européenne intégrée de soins, ce plan vise à améliorer les résultats pour les patients et l'accès aux soins, tout en soutenant une croissance rentable et durable. Il s'inscrit dans l'ambition du groupe Ramsay Santé d'assurer des soins de qualité pour tous, à chaque étape du parcours de santé.

Une nouvelle étape de croissance rentable et de création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes

Grâce à la mise en œuvre rigoureuse de son précédent plan stratégique, « Yes We Care 2025 », le groupe Ramsay Santé s'est imposé en cinq ans comme l'un des principaux acteurs européens de la santé, avec un positionnement différenciant dans cinq pays, dont la France et la Suède. Sur cette période, le groupe a élargi son empreinte et sa capacité de prise en charge : le nombre de patients accompagné est passé de 9 à 13 millions, son réseau de 375 à 491 établissements et structures de soins, et a satisfaction patient (NPS) a progressé de 2 points pour atteindre +73.

Fort de ces avancées, « Connecting Care 2030 » place l'excellence médicale et le patient au cœur de la prochaine phase de développement du groupe. Le plan fixe une trajectoire claire de croissance organique solide et d'amélioration durable des marges, autour de cinq piliers stratégiques :

- Renforcer une offre de soins intégrée et accessible ;
- Amplifier la transformation numérique de l'offre de soins ;
- Gérer activement le portefeuille d'activités et des contrats ;
- Poursuivre les initiatives d'optimisation des coûts ;
- Accélérer la croissance rentable grâce à de nouveaux relais de croissance.

¹ Hors effet de change

² Taux de croissance annuel composé (TCAC) pour les exercices 2026 à 2029

³ Sur la base du dernier cadre fiscal connu (cf. page 4)

Pascal Roché, directeur général du groupe Ramsay Santé, a déclaré : « Aujourd'hui, avec notre nouveau plan stratégique « Connecting Care 2030 », nous ouvrons un nouveau chapitre du développement du groupe Ramsay Santé, avec l'ambition de tirer pleinement parti de son potentiel. Ces dernières années, nous avons transformé le groupe, pour en faire l'une des plateformes de santé les plus intégrées et les plus importantes d'Europe. Avec « Connecting Care 2030 », notre ambition est désormais claire : accompagner davantage de patients sur une part toujours plus large de leur parcours de santé, renforcer nos positions là où nous disposons encore d'un potentiel de développement, créer de nouvelles sources de revenus et nous appuyer sur le numérique et les gains de productivité pour transformer cette croissance en amélioration de la rentabilité.

L'excellence médicale est au cœur de cette stratégie, et guide chacune de nos actions : améliorer en permanence la qualité et la sécurité des soins des patients, partager les meilleures pratiques au sein de notre réseau européen et déployer à plus grande échelle l'innovation clinique, la recherche et la formation. Cet engagement fait de nous un partenaire de choix pour les patients, les médecins et les collaborateurs, ainsi qu'un partenaire de référence et de confiance pour les pouvoirs publics et les systèmes de santé. Il reflète le rôle essentiel que nous jouons pour assurer des soins accessibles et de qualité sur l'ensemble de nos marchés.

Grâce à un modèle unique d'innovation et de partage des connaissances entre nos différents pays, "Connecting Care 2030" nous donne une trajectoire claire de croissance organique soutenue, d'amélioration progressive des marges et de désendettement continu, avec une allocation rigoureuse du capital. Notre objectif est de créer durablement de la valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes. »

Une ouverture à de nouveaux investisseurs aux côtés de Crédit Agricole Assurances, actionnaire de long terme⁴

Le Capital Markets Day marque une nouvelle étape pour le groupe Ramsay Santé. Ramsay Health Care (RHC), son actionnaire majoritaire actuel détenant 52,79 % du capital, a annoncé son intention de distribuer l'intégralité de sa participation dans Ramsay Santé à ses propres actionnaires. Cette distribution en nature devrait être réalisée en décembre prochain⁵ et pourrait conduire à un élargissement significatif de l'actionnariat. Ramsay Santé a par ailleurs déposé une demande d'admission en tant qu'entité étrangère exemptée sur l'Australian Securities Exchange (ASX), via des CHESS Depositary Interests (CDIs).

Fort d'une stratégie, d'une structure de financement et d'un cadre de gouvernance indépendants de longue date, le groupe aborde cette nouvelle phase avec une situation financière solide, encore renforcée par son récent refinancement. Crédit Agricole Assurances⁶, qui détient 39,82 % du capital de Ramsay Santé, a par ailleurs réaffirmé son engagement en tant qu'actionnaire de long terme, ainsi que sa confiance dans la stratégie du groupe, son équipe de direction et son potentiel de développement.

Une plateforme européenne de soins de premier plan

Au cours de ces dernières années, le groupe Ramsay Santé s'est imposé comme une plateforme européenne de soins de premier plan, avec des positions fortes et un rôle structurant au sein des systèmes de santé. Le groupe opère sur des marchés européens de la santé de premier plan, portés par des tendances démographiques favorables, des tendances de croissance structurelles et d'importantes barrières à l'entrée. Son leadership repose sur plusieurs atouts distinctifs :

- Une plateforme de soins de premier plan, bénéficiant d'une taille critique et d'un rôle essentiel au sein des systèmes de santé ;
- Une offre de soins véritablement intégrée, ancrée dans l'excellence médicale ;
- Un partenaire de choix pour les patients, les payeurs, les médecins et les collaborateurs ;
- Une position de pointe dans l'articulation des soins physiques et numériques et dans l'innovation en intelligence artificielle, pour améliorer l'accès aux soins, la prise de décision clinique, l'efficacité et la continuité de la prise en charge ;
- Une performance financière solide, soutenue par une stratégie claire et des objectifs atteignables ;
- Une équipe de direction très expérimentée.

⁴ Par l'intermédiaire de sa filiale Predica

⁵ La distribution est subordonnée au respect des conditions habituelles, notamment l'approbation du conseil d'administration de RHC, des actionnaires de RHC, ainsi que des tribunaux et des autorités de régulation australiens.

⁶ Crédit Agricole Assurances a confirmé qu'elle n'entendait pas augmenter sa participation dans la Société ni en prendre le contrôle.

En tant que Société à mission engagée dans la création d'un impact durable, le groupe Ramsay Santé a développé une offre de soins diversifiée et intégrée, ancrée dans l'excellence médicale, ainsi qu'un modèle éprouvé d'innovation numérique et de partage des connaissances entre ses différents pays.

Au cours des trois dernières années, le groupe Ramsay Santé a démontré la résilience de sa croissance et de sa rentabilité, grâce au succès de ses plans de performance et à une structure financière renforcée et flexible :

- Une croissance robuste du chiffre d'affaires en France, portée par une progression soutenue des volumes dans un environnement contraint d'évolution des tarifs ;
- Une solide croissance organique dans les pays nordiques, portée par des évolutions favorables des prix et des volumes dans les soins primaires, la croissance du chiffre d'affaires de St Göran et une demande soutenue dans les cliniques spécialisées du groupe ;
- Une rentabilité résiliente malgré des vents contraires importants, les plans de performance ayant permis d'absorber à la fois la fin des aides temporaires et le sous-financement de l'inflation ;
- Une structure financière renforcée à la suite du succès du refinancement, avec un allongement des maturités de la dette jusqu'en 2033 et une structure de financement simplifiée ;
- Une flexibilité financière importante grâce au patrimoine immobilier du groupe, d'une valeur de 1,5 milliard d'euros ;
- Une trajectoire claire et continue de désendettement.

Les cinq piliers stratégiques de « Connecting Care 2030 » au service de la qualité des soins et d'une performance durable

Renforcer l'offre de soins intégrée et accessible.

Le groupe Ramsay Santé s'appuiera sur son offre intégrée unique, couvrant l'ensemble du parcours patient, avec de multiples points d'entrée et un réseau d'établissements bien implanté dans les principales zones urbaines. Cette organisation offre au groupe un potentiel de développement important sur ses marchés existants : il pourra renforcer les prises en charge dans les domaines où il dispose déjà d'expertises reconnues, tout en s'appuyant sur son réseau MCO, sur le développement des soins primaires en Suède et sur la poursuite du déploiement de ses capacités d'imagerie.

Amplifier la transformation numérique de l'offre de soins.

Le groupe Ramsay Santé poursuivra la numérisation des parcours de soins et déploiera plus largement l'utilisation de la donnée et de l'intelligence artificielle sur l'ensemble de sa plateforme, afin d'améliorer à la fois le parcours patient et les modalités de prise en charge. Cela passera par des outils de télémedecine et de suivi à distance, des parcours de soins primaires intégrant l'intelligence artificielle et des outils de gestion du cycle de revenus ainsi que le déploiement plus large d'outils numériques et d'intelligence artificielle pour simplifier les processus administratifs, appuyer la prise de décision clinique et améliorer l'efficacité opérationnelle.

Gérer activement le portefeuille d'activités et des contrats ;

Le groupe Ramsay Santé poursuivra la gestion active de son portefeuille d'actifs et de contrats, plutôt que de chercher simplement à l'élargir, afin de concentrer ses ressources sur les activités offrant les meilleures perspectives de croissance et de rentabilité. La poursuite de l'optimisation et de la rationalisation du portefeuille contribuera à l'amélioration des marges grâce à une meilleure utilisation des capacités, à une meilleure adéquation des activités à l'évolution de la demande des patients et à un réseau plus agile et plus efficace.

Poursuivre les initiatives d'optimisation des coûts.

Le groupe Ramsay Santé poursuivra le déploiement de plans de performance ciblés en France et dans les pays nordiques. L'amélioration des marges reposera non seulement sur la réduction des coûts, mais aussi sur une meilleure utilisation des capacités existantes, un taux d'utilisation accru des blocs opératoires, une meilleure efficacité des équipes médicales, l'optimisation des achats et des coûts administratifs, une meilleure planification des effectifs et des processus de travail plus efficaces.

Accélérer la croissance rentable grâce à de nouveaux relais de croissance.

Au-delà de la croissance de ses activités existantes, le groupe Ramsay Santé développera des sources de revenus complémentaires en s'appuyant sur les atouts de sa plateforme de soins. Le groupe prévoit notamment de développer les soins à domicile et les soins ambulatoires en santé mentale, ainsi que des offres d'assurance santé privée et de santé au travail en Suède, créant ainsi de nouvelles sources de croissance rentable autour de ses activités principales.

Perspectives financières à court et moyen terme.

En s'appuyant sur son offre de soins intégrée, en renforçant son réseau MCO et en investissant dans des activités complémentaires, Ramsay Santé vise une solide croissance organique au cours des prochaines années. En parallèle, le groupe actionnera plusieurs leviers pour améliorer sa rentabilité et générer des flux de trésorerie robustes, grâce à une allocation rigoureuse du capital et à l'optimisation de sa structure et de ses coûts de financement. Ses perspectives financières à court et moyen terme sont les suivantes :

- Exercice 2027 : croissance du chiffre d'affaires⁷ comprise entre 2,0 % et 3,0 % et marge d'EBITDA stable (par rapport à l'exercice 2026) ;
- Exercice 2029 : croissance du chiffre d'affaires⁷ d'environ 3,0 % par an⁸ et amélioration progressive de la marge d'EBITDA ;
- Investissements bruts représentant environ 4,0 % du chiffre d'affaires en moyenne sur la période allant de l'exercice 2027 à l'exercice 2029 ;
- Désendettement continu, avec un objectif de ratio dette nette⁹/EBITDA (pré-IFRS) inférieur à 4,0x.

La présentation ainsi que la retransmission en ligne de la Journée investisseurs sont disponibles ici [Webcast link](#) et sur notre site ramsaysante.fr/présentationanalystes

Avertissement

Ce communiqué de presse peut contenir certaines déclarations prospectives. Ces déclarations prospectives sont fournies à titre indicatif uniquement. Ces déclarations prospectives comportent des risques, des incertitudes et des hypothèses importants qui pourraient entraîner des résultats réels sensiblement différents des attentes ou projections actuelles de la Société, dont plusieurs sont difficiles à prévoir et hors du contrôle de Ramsay Santé. Ces risques et incertitudes comprennent ceux évoqués ou identifiés au Chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel de Ramsay Santé, déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (« AMF ») le 29 octobre 2025 sous le numéro D.25-0689 qui est disponible sur les sites Internet de Ramsay Santé (www.ramsaysante.fr) et de l'AMF (www.amf-france.org). Les résultats et développements réels peuvent différer sensiblement de ceux exprimés, impliqués ou projetés par les déclarations prospectives. Ramsay Santé ne s'engage pas à mettre à jour ou à réviser les déclarations prospectives qui peuvent être présentées dans ce communiqué de presse pour refléter de nouvelles informations, des événements futurs ou pour toute autre raison. Toute opinion exprimée dans ce communiqué de presse est susceptible d'être modifiée sans préavis.

Ce communiqué de presse ne contient pas et ne constitue pas une offre de vente de titres ou une invitation ou une incitation à investir dans des titres ou autres produits financiers de Ramsay Santé, en France, en Australie, aux États-Unis ou dans toute autre juridiction.

*Ce communiqué de presse n'a pas vocation à anticiper les informations clés qui seront communiquées dans le Demerger Booklet qui sera distribué par RHC (**Demerger Booklet**). Toute décision prise par les actionnaires de RHC en relation avec la distribution proposée doit être fondée uniquement sur le Demerger Booklet. Ce communiqué de presse ne doit pas être utilisé pour fonder le sens du vote sur le projet de distribution.*

⁷ Hors effet de change

⁸ TCAC pour les exercices 2026 à 2029

⁹ Sur la base du dernier cadre fiscal connu ; en France, CVAE maintenue sur les exercices FY 2027 à 2029 et surtaxe temporaire sur l'impôt sur les sociétés supposée non renouvelée après 2026

À propos de Ramsay Santé

Ramsay Santé est le leader européen de l'hospitalisation privée et des soins primaires avec 40 000 salariés et 10 000 praticiens au service de 13 millions de patients par an, dans nos 491 établissements répartis dans 5 pays : France, Suède, Norvège, Danemark et Italie.

En tant qu'entreprise à mission, Ramsay Santé propose la quasi-totalité des prises en charges médicales et chirurgicales en Médecine-Chirurgie-Obstétrique (MCO), Soins Médicaux et de Réadaptation (SMR), Santé Mentale et Soins Primaires, en innovant constamment afin d'améliorer la santé de toutes et tous, tout en assurant un accès équitable à des soins de qualité, de la prévention au suivi.

Facebook: <https://www.facebook.com/RamsaySante>

Instagram: <https://www.instagram.com/ramsaysante>

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/ramsaysante>

YouTube: <https://www.youtube.com/c/RamsaySante>

Code ISIN et Euronext Paris : FR0000044471

Site web : www.ramsaysante.fr

Relations avec les investisseurs / analystes

Clément Lafaix

Tél. +33 1 87 86 21 52

clement.lafaix@ramsaysante.fr

Relations avec la presse

Brigitte Cachon

Tél. +33 1 87 86 22 11

brigitte.cachon@ramsaysante.fr