

Attention à la personne Sécurité Esprit d'équipe  
Esprit de progrès Gestion responsable Valeurs  
Sécurité Esprit d'équipe Attention à la personne  
Valeurs



## Activités & résultats 2008



Nous prenons soin de vous



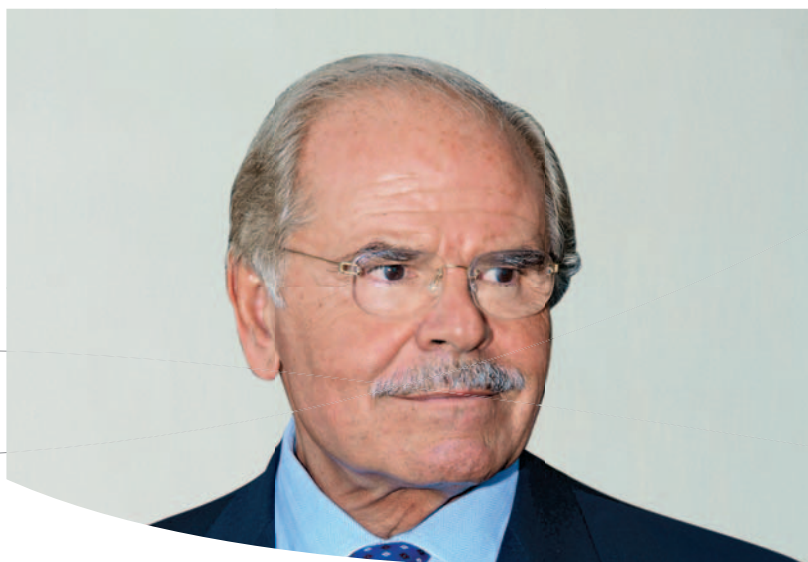
Message du Président	03
Organisation & gouvernance	04
Faits marquants 2008	06
Questions à Frédéric Rostand	08
Résultats financiers 2008	09
Informations financières	10



Attention à la personne Sécurité Esprit d'équipe  
Esprit de progrès Gestion responsable Valeurs  
Sécurité Esprit d'équipe Attention à la personne  
Valeurs Gestion responsable Esprit de progrès  
Attention à la personne Sécurité Esprit d'équipe  
Esprit de progrès Gestion responsable Valeurs  
Sécurité Esprit d'équipe Attention à la personne  
Valeurs Gestion responsable Esprit de progrès  
Attention à la personne Sécurité Esprit d'équipe  
Esprit de progrès Gestion responsable Valeurs  
Sécurité Esprit d'équipe Attention à la personne  
Valeurs Gestion responsable Esprit de progrès  
Attention à la personne Sécurité Esprit d'équipe  
Esprit de progrès Gestion responsable Valeurs  
Sécurité Esprit d'équipe Attention à la personne  
Valeurs Gestion responsable Esprit de progrès

**Générale de Santé**  
96, avenue d'Iéna 75116 Paris  
Tél. : + 33 (1) 53 23 14 14  
[contact@gsante.fr](mailto:contact@gsante.fr)  
[www.generale-de-sante.fr](http://www.generale-de-sante.fr)





# Chers actionnaires

## Message du Président du Conseil de Surveillance

**Médecin entrepreneur et actionnaire de référence de Générale de Santé** depuis six ans, je me suis engagé à développer durablement un projet d'entreprise : « Faire de Générale de Santé un acteur majeur de la santé en France en assurant un rôle socialement utile de santé publique ».

**En 2007, ce sont ces ambitions médicales et entrepreneuriales** qui ont présidé à la consolidation de notre actionnariat. Aujourd'hui, la recomposition de notre capital a donné à l'entreprise la stabilité et la visibilité stratégique qui lui permettent de poursuivre son développement. Dans le contexte économique et financier actuel, nous nous en félicitons, puisqu'elle nous a mis à l'abri des fluctuations de la Bourse et nous a permis d'échapper aux turbulences financières.

Plus que jamais, j'ai confiance dans le Groupe. Je suis certain que ses valeurs, centrées autour du patient, contribuent à la réussite de notre projet et l'inscrivent dans le long terme. J'ai confiance dans nos principes d'organisation et de gestion, et dans notre modèle de gouvernance. Ils sont le fruit de vingt ans d'une expérience unique dans la gestion des établissements privés et reposent sur une démarche pragmatique : identifier les meilleures solutions d'organisation des soins et de gestion pour les mettre au service des patients.

Lors de la concertation sur les missions de l'hôpital, nous avons pu faire valoir la légitimité de notre vision du monde de la santé, qui privilégie la coopération entre les acteurs et renforce le rôle des gestionnaires.

**2008 aura été marquée par des efforts d'investissements toujours importants**

– 166 millions d'euros, soit 8,3 % de notre chiffre d'affaires –, et une politique active d'embauche, avec plus de 3 000 recrutements. Notre recentrage s'est confirmé avec la cession des cliniques italiennes et le renforcement de notre présence en France. Dans le champ de nos activités, la santé mentale a connu de nouveaux développements avec, notamment, la mise en place d'alternatives à l'hospitalisation classique et la mise en œuvre de projets de partenariat public-privé.

**Face aux défis de l'année 2009**, dans un environnement économique dégradé, le Groupe s'est mobilisé pour définir et lancer des plans d'action ambitieux, autour d'enjeux de gestion opérationnelle et de maîtrise de l'endettement.

**Ces plans produiront leurs premiers effets en 2009.** Mais d'ores et déjà, j'ai la certitude que Générale de Santé saura garder le cap et conforter son dynamisme.

---

Antonino Ligresti  
Président du Conseil de Surveillance

---

# Organisation et gouvernement d'entreprise

## LE GROUPE

Le groupe Générale de Santé est doté d'organes de gouvernance ayant pour principes de fonctionnement la transparence et le dialogue, et pour références les recommandations et dispositions qui ont été édictées ces dernières années en la matière dans le cadre du gouvernement d'entreprise Medef Afep des sociétés cotées de décembre 2008.

Chacune des instances détaillées a élaboré son règlement intérieur ; chacun des règlements intérieurs a été en son temps validé par le Conseil de Surveillance. Chacune des cinq instances a organisé ses réunions et accompli les devoirs de sa charge en application et dans le respect des principes de ces règlements intérieurs, des règles de gouvernance et des lois en vigueur.

## LE CONSEIL DE SURVEILLANCE



1



2



3



4



5



6



7



8



9

### Le Conseil de Surveillance

Conformément à la loi et aux statuts, le Conseil de Surveillance exerce un contrôle permanent de la gestion de société par le Directoire et à toute époque de l'année. Il vérifie et contrôle les comptes sociaux consolidés.

- 1. Antonino Ligresti**,  
Président
- 2. Lorenzo Pellicoli**,  
Vice-Président
- 3. Rosario Bifulco**
- 4. Paolo Ceretti**
- 5. Matthias Leridon**
- 6. Ross Mc Innes**
- 7. François de Montaudouin**

Censeurs :

- 8. Pr Henri Escojido**
- 9. Frédéric Lemoine**

### Les Comités Consultatifs

Le Conseil de Surveillance est assisté dans ses missions des deux Comités Consultatifs traditionnels. Outre les membres du Conseil de Surveillance nommés dans ces Comités, il leur a été adjoint un référent chargé d'assister les Comités dans la préparation et la tenue de leurs travaux, choisi en raison de ses fonctions spécifiques au sein du groupe Générale de Santé.

### Le Comité d'Audit

Président : **Rosario Bifulco**

Membre : **Ross Mc Innes**

Membre : **François de Montaudouin**

Référent : **Emmanuel de Geuser,**  
Directeur Administratif et Financier

Ce Comité a pour mission, dans le domaine de la comptabilité, d'examiner les méthodes et principes comptables, de s'assurer de leur pertinence, de leur permanence, et de donner un avis sur les projets de comptes sociaux et consolidés, semestriels et annuels, préparés par le Directoire. Il examine également les projets de rapport. En matière d'audit interne et de Commissariat aux comptes, le Comité d'Audit doit notamment vérifier que sont définies des procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissant la remontée rapide et la fiabilité de celles-ci ; il examine chaque année avec les Commissaires aux comptes leur plan d'intervention, les conclusions de leurs interventions, leurs recommandations et les suites qui y sont données.

### Le Comité des Nominations et des Rémunérations

Président : **Antonino Ligresti**

Membre : **Paolo Ceretti**

Membre : **Ross Mc Innes**

Référent : **Georges Ichkanian,**  
Directeur des Ressources humaines

Ce Comité a notamment pour mission d'étudier et de faire des propositions quant à la nomination et à la rémunération des mandataires sociaux, de proposer au Conseil un montant global pour les jetons de présence des membres du Conseil, de donner au Conseil un avis sur la politique générale d'attribution des options de souscription ou d'achat d'actions et sur le ou les plans d'options établis au bénéfice des salariés et/ou des dirigeants.

## LE COMITÉ EXÉCUTIF

### LE DIRECTOIRE



1



2



3



4



5



6



7



8

### Le Directoire

Conformément aux dispositions statutaires et légales, l'exécutif est confié à un Directoire qui rend compte au Conseil de Surveillance. Ce Directoire compte deux membres :

1. **Frédéric Rostand,**  
Président du Directoire
2. **Filippo Monteleone,**  
Directeur général

### Le Comité Exécutif

3. **Dominique Coudreau,**  
Conseiller du Président
4. **Pierre Ensch,**  
Directeur des opérations MCO
5. **Emmanuel de Geuser,**  
Directeur Administratif et Financier
6. **Jean-François Grosfilley,**  
Directeur des filiales Santé mentale et Soins de suite et de réadaptation
7. **Georges Ichkanian,**  
Directeur des Ressources humaines
8. **Arnaud Sautet,**  
Directeur du pôle Biologie

# Faits marquants 2008

## 180

établissements  
et centres Générale  
de Santé en France

## 24

hôpitaux privés  
Générale de Santé  
de 274 lits et places  
en moyenne

## 3 000

recrutements dans  
le Groupe en 2008

### 24 avril

**Inauguration de l'institut de chirurgie et d'oncologie gynécologique et mammaire à l'hôpital privé Beaugerard (Marseille).** Plus de 600 nouvelles patientes atteintes d'un cancer du sein ou de l'appareil génital sont soignées chaque année par une équipe de spécialistes.



### 15 mai

**2<sup>e</sup> forum infirmier Générale de Santé région Rhône-Alpes/Croix-Rouge.**

Organisée dans le cadre du partenariat signé en 2003 avec la Croix-Rouge, cette journée a réuni les infirmier(ère)s et les étudiant(e)s de la région autour du thème : « Le métier d'infirmier, de la représentation à la réalité ».

### 23 mai

**Inauguration de la crèche d'entreprise Viktor & Sidonie de l'hôpital privé d'Antony.**

Elle est la troisième crèche qui ouvre ses portes dans un établissement Générale de Santé, après Les P'tits Meuniers à l'institut Jacques-Cartier à Massy, et La Cigale à Boulogne-Billancourt. Dix crèches sont prévues d'ici à 2011.

### 30 mai

**La clinique Saint-Amé, à Lambres-lez-Douai (59), fête ses dix ans.**

Grâce à ses 56 praticiens, elle est devenue un pôle d'excellence en cancérologie et se positionne comme la deuxième maternité privée de la région Nord-Pas-de-Calais : 17 000 enfants y sont nés depuis son ouverture, en 1998.

### 9 juin

**Inauguration du centre de soins de suite et de réadaptation Iris à Saint-Priest.**

D'une capacité de 100 lits, il répond à une demande croissante de soins de suite et de réadaptation, notamment en gériatrie, de la région lyonnaise.



### 24 juin

**Présentation du futur hôpital privé de Villeneuve-d'Ascq (59).**

D'une capacité d'accueil de plus de 230 lits, et avec près de 300 salariés, il assurera une prise en charge totale des patients, depuis le diagnostic jusqu'à la rééducation, en passant par la chirurgie.

### 4 juillet

**Générale de Santé renforce sa présence dans l'Est parisien**

avec l'acquisition des cliniques La Francilienne (Pontault-Combault) et L'Orangerie (Le Perreux-sur-Marne).

### 18 août

**Ouverture de l'hôpital privé Jean-Mermoz à Lyon.**

Plus grand établissement privé de la région, il compte trois bâtiments (maison des consultations, centre médico-chirurgical et institut de cancérologie). Sa communauté médicale, reconnue pour son excellence, développe des activités médicales et chirurgicales de référence.





## 4 septembre

**Acquisition du centre de l'hospitalisation privée de la Loire à Saint-Étienne.**

D'une capacité d'accueil de 292 lits et places, il est doté d'un bloc opératoire de 16 salles, d'un service de néonatalogie et d'un service d'urgences accueillant 12 000 patients par an.

## 10 septembre

**Inauguration de la première salle hybride ISO 5 en France, à l'institut hospitalier Jacques-Cartier (Massy).**

En associant les techniques de pointe de chirurgie cardiaque et de cardiologie interventionnelle, cette salle permet de traiter efficacement et de manière peu invasive des patients jusque-là considérés comme non opérables ou à très haut risque.

## 9 octobre

**2<sup>e</sup> forum infirmier Générale de Santé région Nord/Croix-Rouge.**

Les infirmier(ère)s et les étudiant(s) de la région se sont retrouvés autour du thème : « Exercer le métier d'infirmier dans une entreprise citoyenne ».

## 17 octobre

**Générale de Santé achève le processus de vente de ses six établissements italiens et confirme son recentrage stratégique en France.**

## 27 octobre

**Création de la Fondation Générale de Santé, autour de trois missions :** développer des projets thérapeutiques innovants ; conduire des actions médicales humanitaires ; favoriser l'insertion professionnelle et sociale des personnes handicapées.

## 17 novembre

**Partenariat Fondation Générale de Santé/Établissement français du sang pour développer la collecte du sang de cordon.**

L'objectif est de créer un maillage territorial des maternités collectrices en s'appuyant sur les expertises respectives des deux partenaires.



## 25 novembre

**Le service de réadaptation cardiaque du centre Iris de Marcy-l'Étoile fête ses dix ans.** Avec près de 1 400 patients par an, il est le service le plus important de la région lyonnaise et une référence dans la réadaptation cardiaque.

## 1<sup>er</sup> décembre

**Les équipes médicales du Groupe récompensées.**

Les équipes cardiologiques médico-chirurgicales de l'institut Jacques-Cartier ont été récompensées aux Assises de l'innovation en médecine libérale pour la pose de bioprothèses valvulaires aortiques sans circulation extracorporelle. Les chirurgiens de la main de la clinique La Francilienne ont été distingués pour la mise en place du réseau Prévention main.



## 11 décembre

**Remise des diplômes clôturant la première promotion HEC Philéas.**

D'ici à 2010, près de 500 cadres clés auront effectué ce cycle d'enseignement supérieur des affaires en management général avancé (Cesa), en partenariat avec HEC.

## 16 décembre

**Nadine Morano, ministre de la Famille, inaugure la microcrèche Le Carrousel de l'Étoile,** située dans le 16<sup>e</sup> arrondissement de Paris. Quatrième crèche du programme mis en place par Générale de Santé, elle dispose de neuf berceaux.

# 16 138

**lits et places dans les établissements Générale de Santé**

# 9 000

**stagiaires (élèves infirmier(ère)s, aides-soignant(e)s et kinésithérapeutes) accueillis chaque année dans les établissements Générale de Santé**

# 166 M€

**d'investissements réalisés en 2008 par le Groupe**

# 1 million

**de séjours enregistrés dans les établissements du Groupe en 2008**

# Une année de consolidation

Questions au Président du Directoire

## Générale de Santé est-elle affectée par la conjoncture économique ?

Il y a un an déjà, nous nous attendions à ce que l'année 2008 soit difficile. Nous n'échappons pas, bien sûr, à l'environnement économique général, mais nous sommes d'abord impactés par notre environnement réglementaire. Et depuis trois ans, celui-ci ne nous est guère favorable. La disette tarifaire que nous imposent les tutelles ne se desserre pas et ne couvre pas l'évolution de nos coûts. Les premiers arbitrages pour l'Hôpital 2012 ne retiennent pratiquement aucun de nos projets pourtant éligibles à ce plan de subventions pour restructurer l'outil hospitalier français.

Mais, anticipant ces évolutions, nous avons pris les devants pour y faire face au mieux, notamment au travers d'une politique volontariste visant à renforcer l'attractivité de nos établissements et à adapter nos charges au niveau de l'activité.

Enfin, les événements survenus en 2007 – stabilisation de notre actionnariat et renégociation de notre dette à échéance 2014 – sont des atouts majeurs en période d'incertitude économique.

## Cela a-t-il été suivi d'effet ?

Il faut saluer l'engagement de nos équipes, qui ont tenu des objectifs ambitieux dans ce contexte adverse. L'année 2008 a été marquée par plusieurs réussites significatives de notre Groupe. La confiance que les patients nous accordent a contribué à la progression de notre chiffre d'affaires de 4,1 % par rapport à 2007. Nous avons poursuivi le recentrage de notre activité sur la France, où nous avons maintenu une politique d'investissements importants totalisant 166 M€, tout en réduisant notre endettement de près de 100 M€. Au niveau de nos établissements, notre politique d'arbitrage a permis l'entrée dans le Groupe des cliniques L'Orangerie et La Francilienne dans l'Est parisien et du centre de l'hospitalisation privée de la Loire à Saint-Étienne. Enfin, en 2008, près de 3 000 nouveaux collaborateurs ont été embauchés, et plus de 300 nouveaux praticiens nous ont rejoints, confirmant l'attractivité du Groupe.

## Générale de Santé vient de lancer une nouvelle identité de marque pour incarner sa stratégie. Pourquoi ce choix et pourquoi maintenant ?

Après vingt ans de croissance ininterrompue, nous avons voulu rassembler notre Groupe autour d'une marque forte et reconnue, synonyme de sens et d'efficacité. En améliorant la visibilité de sa marque, gage de qualité et de sécurité, Générale de Santé renforcera ses liens avec les patients et favorisera leur préférence. Notre identité de marque porte une ambition forte : celle d'un acteur majeur de la santé en France qui assure un rôle socialement utile.

---

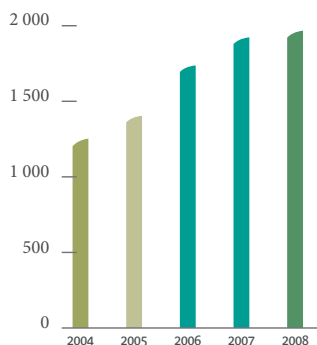
Frédéric Rostand  
Président du Directoire

---

« RÉUSSIR  
LE PASSAGE D'UNE  
FÉDÉRATION DE PME  
À UNE ENTREPRISE  
COHÉRENTE  
ET STRUCTURÉE  
DE CLINIQUES ET  
D'HÔPITAUX PRIVÉS. »



# Résultats 2008



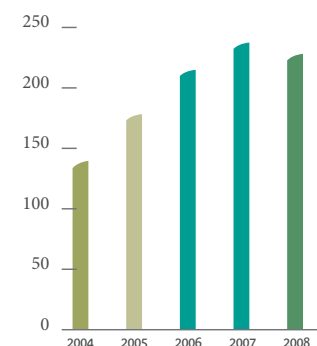
**Chiffre d'affaires**  
(en millions d'euros)

**1 983,8**

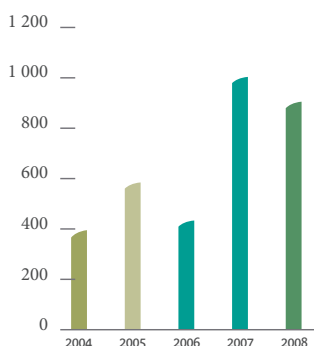
millions d'euros  
de chiffre d'affaires

**87,2**

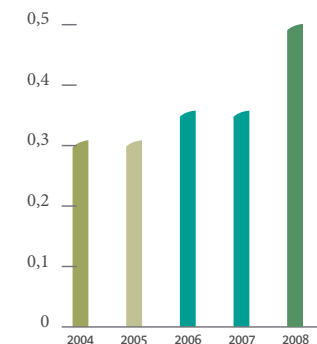
millions d'euros de résultat  
net part du Groupe



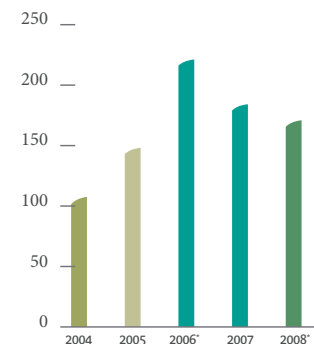
**Excédent brut d'exploitation**  
(en millions d'euros)



**Endettement financier brut**  
(en millions d'euros)



**Dividendes versés par action**  
(en euros)



**Investissements industriels nets**  
(en millions d'euros)

\* Hors Hestia/Vesta



**1<sup>er</sup>**

groupe privé de soins  
et services à la santé  
en France

**21 500**

salariés

**5 500**

praticiens

**180**

établissements  
et centres en France,  
dont 24 hôpitaux privés

# Informations *financières simplifiées*

## Bilan actif consolidé

(en millions d'euros)

	2006	2007	2008
Goodwill	621,0	648,6	723,4
Autres immobilisations incorporelles	7,6	7,3	15,9
Immobilisations corporelles	865,6	960,7	962,5
Participations dans les entreprises associées	0,6	1,3	0,9
Autres actifs financiers non courants	32,8	33,0	32,1
Impôts différés actifs	38,2	34,8	54,6
<b>Actifs non courants</b>	<b>1 565,8</b>	<b>1 685,7</b>	<b>1 789,4</b>
Stocks	32,0	35,0	38,4
Clients et autres créances d'exploitation	186,8	179,9	174,8
Autres actifs courants	90,0	94,8	124,4
Actifs d'impôt exigible	10,2	11,6	2,8
Actifs financiers courants	7,3	4,9	3,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	---	---	---
Actifs détenus en vue de la vente	20,0	84,8	3,1
<b>Actifs courants</b>	<b>346,3</b>	<b>411,0</b>	<b>346,7</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>1 912,1</b>	<b>2 096,7</b>	<b>2 136,1</b>

## Bilan passif consolidé

(en millions d'euros)	2006	2007	2008
Capital social	40,2	41,1	42,2
Prime d'émission	446,8	50,8	61,5
Réserves consolidées	101,5	304,9	309,5
Résultat net part du Groupe	225,4	45,6	87,2
Capitaux propres part du Groupe	813,9	442,4	500,4
Intérêts minoritaires	8,6	9,6	10,0
<b>Total capitaux propres</b>	<b>822,5</b>	<b>452,0</b>	<b>510,4</b>
Emprunts et dettes financières	284,2	871,4	847,1
Provisions pour retraite et autres avantages au personnel	17,4	29,5	29,6
Provisions non courantes	43,4	26,0	39,5
Autres passifs non courants	16,9	16,3	36,3
Impôts différés passifs	69,2	84,4	72,2
<b>Passifs non courants</b>	<b>431,1</b>	<b>1 027,6</b>	<b>1 024,7</b>
Provisions courantes	21,2	21,2	17,8
Fournisseurs	167,6	166,6	196,4
Autres passifs courants	269,9	270,2	305,4
Passifs d'impôt exigible	37,7	3,5	26,5
Dettes financières courantes	80,5	47,8	45,0
Découvert bancaire	61,6	35,5	6,8
Passifs liés aux actifs détenus en vue de la vente	20,0	72,3	3,1
<b>Passifs courants</b>	<b>638,5</b>	<b>617,1</b>	<b>601,0</b>
<b>Total du passif</b>	<b>1 912,1</b>	<b>2 096,7</b>	<b>2 136,1</b>

# Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	2006	2007	2008
Chiffre d'affaires	1 741,5	1 906,0	1 983,8
Frais de personnel et participation des salariés	(787,4)	(844,0)	(894,1)
Achats consommés	(337,5)	(372,8)	(396,6)
Autres produits et charges opérationnels	(224,4)	(234,3)	(238,6)
Impôts et taxes	(95,2)	(104,0)	(107,6)
Loyers	(79,6)	(111,7)	(117,3)
Excédent brut d'exploitation	217,4	239,2	229,6
Amortissements	(91,4)	(107,8)	(114,8)
Résultat opérationnel courant	126,0	131,4	114,8
Autres produits et charges	187,1	(24,6)	45,6
Résultat opérationnel	313,1	106,8	160,4
Coût de l'endettement financier net	(31,4)	(30,0)	(72,5)
Autres produits et charges financiers	2,8	1,4	(2,9)
Quote-part du résultat net dans les entreprises associées	---	---	---
Impôt sur les résultats	(55,6)	(29,7)	5,1
Résultat net de l'ensemble consolidé	228,9	48,5	90,1
Affectation :			
Résultat net part du Groupe	225,4	45,6	87,2
Intérêts minoritaires	3,5	2,9	2,9
Résultat net par action (en euros)	4,53	0,84	1,59
Résultat net dilué par action (en euros)	4,47	0,82	1,59

## Tableau des flux de trésorerie et de financement consolidé

(en millions d'euros)	2006	2007	2008
Résultat net de l'ensemble consolidé	228,9	48,5	90,1
Amortissements	91,4	107,8	114,8
Autres produits et charges	(187,1)	24,6	(45,6)
Quote-part du résultat net dans les entreprises associées	---	---	---
Autres produits et charges financiers	2,0	(1,4)	2,9
Coût de l'endettement financier net	26,6	30,0	72,5
Impôt sur les résultats	55,6	29,7	(5,1)
Excédent brut d'exploitation	217,4	239,2	229,6
Éléments non cash dont dotations et reprises provisions (transactions sans effet de trésorerie)	0,4	(1,4)	3,5
Autres produits et charges payés	(4,7)	(18,3)	(9,7)
Variation autres actifs et passifs non courants	2,0	1,7	(5,2)
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts	215,1	221,2	218,2
Impôts sur les bénéfices payés	(61,8)	(41,7)	(4,1)
Variation du besoin en fonds de roulement	(0,7)	0,1	39,2
Flux net généré par l'activité (A)	152,6	179,6	253,3
Investissements corporels et incorporels	(221,1)	(163,3)	(131,7)
Désinvestissements corporels et incorporels	421,7	3,0	177,1
Acquisitions d'entités	(589,5)	(102,3)	(58,9)
Cessions d'entités	45,8	0,6	52,5
Dividendes reçus des sociétés non consolidées	0,6	0,8	1,0
Flux net lié aux opérations d'investissements (B)	(342,5)	(261,2)	40,0
Augmentation de capital (a)	294,8	25,7	11,8
Augmentation de capital des filiales souscrite par des tiers (b)	---	---	---
Distribution exceptionnelle de primes d'émission (c)	---	(419,8)	---
Dividendes versés aux actionnaires Générale de Santé (d)	(18,8)	(19,2)	(27,4)
Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées (e)	(2,0)	(1,9)	(2,7)
Intérêts financiers nets versés (f)	(26,6)	(30,0)	(72,5)
Frais sur émission d'emprunts (g)	---	(25,0)	(1,1)
Flux avant endettement (h) = (A + B + a + b + c + d + e + f + g)	57,5	(551,8)	201,4
Augmentation des dettes financières (i)	400,9	857,8	103,4
Remboursement des dettes financières (j)	(539,0)	(279,9)	(276,1)
Flux net lié aux opérations de financement (C) = a + b + c + d + e + f + g + i + j	109,3	107,7	(264,6)
Variation de la trésorerie nette (A + B + C)	(80,6)	26,1	28,7
Trésorerie à l'ouverture	19,0	(61,6)	(35,5)
Trésorerie à la clôture	(61,6)	(35,5)	(6,8)
Endettement net à l'ouverture	588,2	439,0	1 001,3
Flux avant endettement (h)	(57,5)	551,8	(201,4)
Capitalisation locations financières	27,5	23,3	33,9
Immobilisations des frais d'émission d'emprunts	---	(24,4)	3,5
Biens destinés à la vente	20,0	(7,7)	(9,2)
Juste valeur des instruments financiers de couverture	---	(1,5)	15,7
Variation de périmètre et autres	(139,2)	20,8	69,2
Endettement net à la clôture	439,0	1 001,3	913,0



**Contact**  
**Générale de Santé**  
**96, avenue d'Iéna 75116 Paris**  
**Tél.: + 33 (1) 53 23 14 14**  
**contact@gsante.fr**  
**www.generale-de-sante.fr**  
Photo de couverture :  
Hôpital privé Parly II (78)