

ENTREPRISE  
MISSION



Rapport  
du Comité  
de Mission  
**2023 – 2024**

# SOMMAIRE

Édito	3
Le Groupe Vivalto Santé	4
Vivalto Santé, Entreprise à Mission depuis 2020	4
Gouvernance de la mission	5
« D'où vient-on » Frise chronologique Zoom sur l'année 2023	7
« Où va-t-on » L'évolution du modèle de mission Les 4 objectifs statutaires et les 15 objectifs opérationnels	8
La trajectoire à 2030	10

## OBJECTIF STATUTAIRE PATIENTS 11

Proposer une prise en charge de qualité accessible à tous les patients



## OBJECTIF STATUTAIRE SALARIÉS 22

Développer avec nos équipes une dynamique collective et attractive



## OBJECTIF STATUTAIRE MÉDECINS 16 28

Affirmer notre gouvernance partagée avec les médecins pour mieux répondre aux besoins de santé



Tableau récapitulatif des indicateurs 35

Glossaire 37



Anne-Marie  
Aramanteras

Directrice  
d'hôpital honoraire  
et consultante en santé  
Présidente du Comité  
de Mission

## Trois motivations ont présidé à ces évolutions :

- se doter d'objectifs opérationnels davantage centrés sur les résultats à atteindre et ainsi contribuer à une transformation plus impactante de l'action de Vivalto Santé en son sein et dans les territoires ;
- intégrer une trajectoire pour chacun des objectifs afin d'accompagner la progression et le développement des actions conduites pour la réalisation de la mission ;
- affirmer la force de l'objectif sur l'empreinte environnementale comme objectif sociétal au-delà des indicateurs de performance propres à l'entreprise.

## 2024, Année charnière pour l'**ENTREPRISE** à **MISSION** de Vivalto Santé

Objectifs atteints, des résultats positifs pour chacun d'entre eux, c'est ainsi que l'Organisme Tiers Indépendant (OTI), chargé d'auditer la démarche d'Entreprise à Mission, a statué dans sa conclusion en avril 2023 en soulignant « l'ambition d'innovation et de contribution sociétale portée par la mission ». Cette réussite exemplaire, qui a parfaitement contribué à aligner les activités de l'entreprise avec le déroulement des objectifs de l'Entreprise à Mission, est le produit de l'engagement enthousiaste et collectif de toutes les équipes de Vivalto Santé. Le Comité de Mission est heureux et fier d'avoir accompagné ce mouvement porté par les hommes et femmes du collectif de Vivalto Santé au bénéfice des patients qui lui font confiance.

Mais pour aller plus loin encore face aux défis adressés au système de santé, l'Assemblée Générale de Vivalto Santé a reformulé la raison d'être de la mission ainsi que sa déclinaison en objectifs statutaires et opérationnels, dans le cadre des évolutions permises par le règlement de l'Entreprise à Mission et suivant les recommandations émises par le Comité de Mission ainsi que l'OTI.

Désormais, la nouvelle raison d'être de Vivalto Santé : « **Notre mission, au service de tous et de façon durable, est de soigner et d'accompagner les patients tout au long de leur parcours de soins et de leur vie. Elle est fondée sur un partenariat innovant avec les médecins et un engagement fort des femmes et des hommes du Groupe** ». Cette raison d'être se décline en objectifs statutaires et opérationnels ciblés sur une trajectoire qui va de 2024 à 2030.

Pourquoi 2030 ? Cette entrée dans la nouvelle décennie convoque les acteurs du système de santé pour répondre aux nouveaux enjeux en lien avec les transformations démographiques et le poids grandissant du vieillissement et des maladies chroniques, l'entrée en scène des innovations et de la transformation numérique, la réduction de l'empreinte environnementale du système de soins et, au cœur de tout, l'engagement dans les métiers du soin et de l'accompagnement au sein des territoires.

À son échelle, Vivalto Santé a l'ambition de contribuer à ces transformations avec sa nouvelle raison d'être et ses nouveaux objectifs de court et plus long terme. Le cap est fixé pour la réalisation de la mission :

- en route pour 2030 et réussir l'ambition d'innovation et de transformation sociétale portée par l'Entreprise à Mission ;
- l'empreinte environnementale, la dynamique d'équipe au cœur de l'action, le développement de la qualité et accessibilité et le renforcement de la « 3<sup>e</sup> voie » originale, voilà simplement ce qui éclaire le chemin d'ici 2030.

# Le Groupe Vivalto Santé

Depuis sa création en 2009 par Daniel Caille et des médecins bretons à l'occasion de la reprise de trois établissements, Vivalto Santé est un acteur de référence du système de santé français avec plus de 50 hôpitaux et cliniques répartis en France et dans le reste de l'Europe. Le Groupe exerce ses activités dans le secteur de la santé en se concentrant majoritairement sur la MCO (médecine – chirurgie – obstétrique).

L'organisation originale développée par Vivalto Santé est fondée sur un partenariat médical et capitalistique unique appelée la « 3<sup>e</sup> voie ». C'est engageant puisque cette organisation regroupe les praticiens libéraux (actionnariat de 30 %) et des investisseurs financiers autour d'une gouvernance partagée. À tous les niveaux de décision et plus particulièrement pour les questions de stratégie et de développement médical, les médecins, qui sont pour la très grande majorité des libéraux, sont associés aux choix stratégiques dans l'intérêt des patients.

Vivalto Santé a construit un réseau d'établissement d'hospitalisation privée sur un maillage territorial poly-régional performant, au service du soin de proximité. L'ambition de Vivalto Santé est de faire progresser en permanence l'excellence du soin au service de tous.



**3 000**

praticiens en France



**9 000**

salariés en France



**2,5**

milliards d'euros de CA pour  
le Groupe Vivalto Santé



**2**

millions de patients  
accueillis en France



**3<sup>e</sup>**

groupe d'hospitalisation  
privée en France

## Vivalto Santé, ENTREPRISE À MISSION depuis 2020

Le statut d'Entreprise à Mission s'inscrit totalement dans l'ADN de Vivalto Santé, fondé sur un modèle original et des valeurs fortes placées au cœur de l'organisation : l'Audace, la Confiance et l'Équipe. En 2020, le Groupe choisit volontairement de s'engager dans la démarche d'entreprise à mission avec la définition de sa raison d'être, qui facilite la cohésion du collectif autour de valeurs partagées et d'un projet commun porteur de sens. Puis, en 2021, Vivalto Santé devient la première Entreprise à Mission du secteur de la santé avec 6 objectifs intégrés dans les statuts et 23 objectifs opérationnels.



### Qu'est-ce qu'une Entreprise à Mission ?

Statut juridique créé en 2019 par la loi PACTE qui permet aux entreprises de s'engager dans une raison d'être sociale et environnementale (la mission). Cette raison d'être doit être définie dans les statuts de l'entreprise, ainsi que sa transcription en objectifs statutaires.

L'entreprise doit ensuite :

- décliner ces objectifs statutaires en objectifs opérationnels concrets, tangibles et mesurables dans le temps ;
- créer une gouvernance dédiée au suivi de la bonne exécution de la raison d'être : le Comité de Mission ;
- publier un rapport annuel joint au rapport de gestion ;
- avoir recourt à des audits réguliers effectués par un Organisme Tiers Indépendant (OTI) garant de la mise en action de l'entreprise pour respecter ses objectifs d'Entreprise à Mission.

## L'ensemble de l'écosystème Vivalto Santé est mobilisé

### LE COMITÉ DE MISSION

Il a un rôle de conseil à la fois bienveillant et exigeant. Il challenge le déploiement des objectifs et la cohérence des actions engagées en suivant l'exécution de la mission.

En 2023 : le Comité de Mission s'est réuni à 10 reprises pour réaliser des points d'étapes réguliers sur la mise en œuvre de la mission, préparer le premier audit et rédiger le rapport de mission. Les séances du Comité de Mission sont également l'occasion de partager différentes perceptions sur les objectifs et suggérer d'éventuels ajustements.  
Un Comité de Mission a eu lieu à l'Hôpital Privé du Confluent à Nantes, l'occasion de visiter l'établissement et d'aller à la rencontre des équipes soignantes.



### DIRECTION ENTREPRISE À MISSION

Elle coordonne et structure la démarche, anime la Communauté des pilotes et fait vivre l'esprit d'Entreprise à Mission dans le Groupe. Elle accompagne et anime l'ensemble des instances afin de garantir une transversalité et la cohérence globale.

#### La composition de la Direction Entreprise à Mission :

- **Atika Alami**, Directrice EAM, en charge de l'Expérience Patient, la Prévention et la Santé Mentale et
- **Mathilda Roux**, Chargée d'EAM et Engagement Environnemental.



### LES INSTANCES INTERNES

#### LE COMITÉ DE PILOTAGE<sup>1</sup>

Il suit le projet dans sa dimension interne et se réunit une fois par trimestre en moyenne. Il réalise les arbitrages stratégiques, vérifie et mesure l'avancée des sujets.

##### La composition du Comité de Pilotage

Il réunit à la fois des membres du COMEX, des membres du Conseil de Surveillance et des Directeurs de Territoire / d'Établissement :

- **Daniel Caille**, Président Fondateur du Groupe ;
- **Emmanuel de Geuser**, Directeur Général de Vivalto Santé ;
- **Nicolas Bioulou**, Directeur des opérations France ;
- **Sandrine Macario**, DRH Groupe ;

■ **Anne Bourdet-Neuilly**, Directrice du Développement et de l'actionnariat médical ;

■ **Philippe Souchois**, Directeur médical Groupe ;

■ **Antoine Goëlaou**, Directeur Financier Groupe ;

■ **Dr François Bruno Le Bot et Dr Éric Dupont-Bierre**, Membres Praticiens du Conseil de Surveillance – Représentants des médecins ;

■ **Éric Berregard**, Directeur Général de Territoire ;

■ **Caroline Berthet**, Directrice Générale d'Établissement

<sup>1</sup>. Spécificité de Vivalto Santé – instance en miroir au Comité de Mission.

#### LES COMITÉS OBJECTIFS STATUTAIRES

Cette nouvelle instance sera mise en place courant 2024 et va permettre de faire évoluer le pilotage et le reporting de l'avancement des objectifs opérationnels entre les sponsors des objectifs statutaires et les pilotes. Ils favorisent la transversalité entre les pilotes au-delà de leurs propres objectifs opérationnels.

##### La composition des Comités Objectifs Statutaires :

- les sponsors des objectifs statutaires (membres du COMEX) ;
- les pilotes des objectifs opérationnels ;
- les experts qui peuvent accompagner les pilotes spécifiquement sur des sujets.

#### LA COMMUNAUTÉ DES PILOTES

Elle réunit régulièrement les pilotes en charge du déploiement des objectifs opérationnels pour partager sur le pilotage et les moyens nécessaires pour garantir l'atteinte des KPI ou encore les problématiques rencontrées dans l'exécution des feuilles de routes.

##### La composition de la Communauté des pilotes :

- membres des Directions Fonctionnelles ;
- membres des Fonctions Territoriales ;
- médecins.

# GOUVERNANCE DE LA MISSION

## Rôle de la gouvernance de la mission

La gouvernance de l'Entreprise à Mission est un élément clé puisqu'elle vise à garantir que Vivalto Santé respecte ses objectifs et que la mission est effectivement prise en compte dans toutes les décisions actées par l'entreprise. L'année 2023 a permis de faire évoluer l'organisation Entreprise à Mission au sein de Vivalto Santé pour un impact à la fois stratégique et opérationnel.

### Les membres du Comité de Mission : 3 internes et 3 externes



**Anne-Marie Aramanteras**

Présidente du Comité de Mission depuis fin 2023 et Directrice d'hôpital honoraire et consultante en santé

« Je rencontre dans les travaux de l'Entreprise à Mission de Vivalto Santé, et avec le Comité de Mission, un engouement collectif, une dynamique qui portent avec ambition les objectifs déclinant la raison d'être que nous avons d'un commun accord fait évoluer depuis juin 2023. Dans ce chemin, ce sont toutes les équipes et les structures qui se mobilisent pour l'amélioration de la qualité des soins et de vie au travail, en réponse aux besoins de santé dans les territoires. Je retrouve les valeurs qui m'ont animée durant toute ma vie professionnelle, maintenant au service d'une vision One Health. Cela a déjà porté ses fruits. Et nous sommes désormais en route pour 2030. Je suis très heureuse de faire partie de cette aventure. »



**Michel Bourgade**

Chirurgien orthopédique à l'Hôpital du Confluent à Nantes et Membre du Conseil de Surveillance

« Je suis membre du Comité de Mission depuis le début, lorsque Daniel Caillé a proposé d'engager son entreprise dans cette voie de l'EAM, en tant que Chirurgien orthopédique à l'Hôpital du Confluent à Nantes (Vivalto Santé). Mon implication et ma contribution au sein du Comité se matérialisent par l'apport de mon expertise médicale, ma position de relais pour les médecins Vivalto Santé et le fait de renforcer la 3<sup>e</sup> voie au sein de cette instance. Je suis en effet également Président de l'Hôpital Privé du Confluent, ce qui illustre parfaitement cette 3<sup>e</sup> voie qui implique les médecins dans la gouvernance de Vivalto Santé et de ses établissements. »



**Atika Alami**

En 2023 Directrice Générale du Territoire Île-de-France Vivalto Santé et membre du Comité de Mission, puis en 2024 Directrice Entreprise à Mission, en charge de l'Expérience Patient, de la Prévention et Santé Mentale



**Olivier Thomas**

Représentant des usagers



**Sophie Hervé**

Membre depuis janvier 2024 – Représentante du Comité de Groupe

« Mon expérience de 30 années en tant que soignante, mon rôle d'élu au CSE et au comité de Groupe m'amènent à appuyer ma vision sur la nécessité d'associer l'ensemble des équipes présentes dans le Groupe Vivalto Santé face aux défis des nouvelles orientations de l'Entreprise à Mission. Ce travail d'inclusion, sur la QVCT, les conditions de travail, le partage des valeurs du Groupe doivent permettre de développer un sentiment de fierté d'appartenance à Vivalto Santé. »

# Vivalto Santé, ENTREPRISE À MISSION depuis 2020

- **2020** ■ Vivalto Santé formule **une raison d'être** et se dote d'un Comité de Mission
- **2021** ■ Élaboration des **6 objectifs statutaires**  
  - Déclinaison en 23 objectifs opérationnels et définition de la gouvernance Entreprise à Mission (Comité de Mission et Comité de Pilotage ainsi qu'une Communauté des pilotes)
  - Vivalto Santé devient la **1<sup>re</sup> Entreprise à Mission du secteur de la santé**
  - Mise en œuvre des feuilles de route
- **2022** ■ Publication du **1<sup>er</sup> Rapport de Mission**  
  - Ateliers d'expression (Top Management et équipes d'encadrements des établissements) et « Challenge EAM » pour embarquer l'ensemble des salariés Vivalto Santé
  - Déploiement des feuilles de route pour atteindre les objectifs opérationnels et les indicateurs de performances 2022
  - Bilan des objectifs opérationnels présenté par les pilotes devant le Comité de Mission
- **2023** ■ Publication du **2<sup>e</sup> Rapport de Mission**  
  - 1<sup>er</sup> audit avec l'Organisme Tiers Indépendant et validation de notre qualité d'Entreprise à Mission
  - Évolution du modèle de mission (objectifs statutaires et objectifs opérationnels) et ajout d'une trajectoire à 2030 :
    - Février, mars, avril : refonte de la raison d'être et des objectifs statutaires
    - Mai et juin : arbitrage de l'orientation et l'ambition des objectifs opérationnels
    - Juillet, août et septembre : définition de la trajectoire 2030 des objectifs opérationnels
    - Octobre, novembre et décembre : validation de la trajectoire et des objectifs opérationnels 2030 et des KPI 2024
- **2024** ■ **OÙ EN SOMMES-NOUS EN 2024 :**  
  - Publication du **3<sup>e</sup> Rapport de Mission**
  - Changement de gouvernance EAM
  - Déploiement de l'évolution du modèle de mission
  - Déploiement des feuilles de route pour atteindre les KPI 2024

## ZOOM sur l'année 2023

Le temps du bilan des objectifs opérationnels fixés en 2021 après deux ans de déploiement :

- Début 2023, Vivalto Santé est audité par le Cabinet de Saint-Front (OTI) sur sa qualité d'Entreprise à Mission. L'OTI a vérifié la cohérence du modèle de mission (la bonne articulation entre la raison d'être, les objectifs statutaires et leur déclinaison opérationnelle) ; l'atteinte des objectifs opérationnels (accompagnée de preuves) ; l'adéquation des moyens et l'engagement des équipes. Plusieurs auditions ont eu lieu avec le Président Fondateur, les membres du Comité de Mission, les pilotes des objectifs, des directeurs et directrices d'établissement, des médecins et des salariés.
- La qualité d'entreprise à mission est confirmée à l'issue du 1<sup>er</sup> audit, qui considère que le Groupe « respecte chacun des objectifs sociaux et environnementaux qu'elle s'est donné pour mission de poursuivre, en cohérence avec sa raison d'être et son activité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux<sup>1</sup>. Vivalto Santé a atteint ses objectifs opérationnels ainsi que les KPI associés.

Plusieurs ateliers menés en 2023 avec les parties prenantes dans le cadre de l'évolution du modèle de mission :

- Contribution et arbitrage par les Experts métiers (achats, énergie, médical, recherche...) ; le CODIR Groupe ; le COMEX ; et le COPIL EAM
- Travail collaboratif qui a permis la validation de l'évolution du modèle de mission par le COPIL EAM
- Consultation auprès du Comité de Mission, Conseil de Surveillance et Comité Stratégique
- Vote de la résolution lors de l'Assemblée Générale

Vivalto Santé fait évoluer son modèle d'Entreprise à Mission en suivant les recommandations du Cabinet de Saint-Front (OTI) et du Comité de Mission :

- Vivalto Santé choisit de faire évoluer sa raison d'être afin de retranscrire littéralement son engagement environnemental en intégrant la dimension de « durabilité » et donc de pérennité. Le Comité de Mission a considéré qu'aborder ce sujet sous l'angle d'indicateurs financiers était réducteur au vu de l'impact du secteur de la santé. Vivalto Santé a souhaité mettre l'accent sur le développement durable et d'en faire un sujet à part entière. La raison d'être a aussi été réorganisée, pour rappeler la place centrale des patients en les plaçant dans le premier segment de phrase.

- Le Groupe décide aussi de modifier ses objectifs statutaires en passant de 6 à 4, symbolisant les quatre parties prenantes principales : les patients, les médecins, les salariés et l'environnement. La raison d'être ajustée et les nouveaux objectifs statutaires sont validés lors de l'Assemblée Générale du 30 juin 2023. Leur déclinaison en objectif opérationnel évolue aussi en passant de 23 à 15 objectifs opérationnels. Un travail ciblé est réalisé avec les sponsors, les pilotes et les experts métiers pour constituer des livrets relatifs à chaque objectif opérationnel indiquant les enjeux auxquels ils répondent, un état des lieux, une cible à atteindre et les différents jalons intermédiaires.

**« Notre mission, au service de tous et de façon durable, est de soigner et d'accompagner les patients tout au long de leur parcours de soins et de leur vie. Elle est fondée sur un partenariat innovant avec les médecins et un engagement fort des femmes et des hommes du Groupe ».**

## L'évolution du modèle de mission

**De la vague 1**  
(2020 - 2022)

**6 Objectifs statutaires**  
**22 Objectifs opérationnels**

Proposer et rendre accessible une prise en charge globale à tous les patients avec notre organisation territoriale

Participer activement à l'innovation et la recherche au profit des patients, des médecins, et des salariés

Placer notre système de gouvernance partagée au cœur de nos activités pour répondre aux évolutions des besoins de santé

Les objectifs opérationnels de la vague 1 qui ne sont pas présents dans la vague 2 font l'objet de projets menés dans le cadre de la stratégie du Groupe, c'est le cas pour 7 objectifs opérationnels.

- 2022 / atteint : Formaliser et déployer un projet médical territorial (PMT) par territoire
- Fin 2024 / en cours : Permettre aux patients d'accéder à des consultations spécialisées et des soins non programmés
- 2022 / atteint : Améliorer la satisfaction patient

- 2022 / dépassé : Promouvoir l'activité de recherche clinique et partager les publications et contributions scientifiques
- Fin 2024 / en cours : Contribuer à une innovation médicale industrielle appuyée sur l'expertise de médecins du Groupe

- Fin 2022 / dépassé : Développer l'actionnariat praticien
- 2023 / dépassé : Développer l'actionnariat salarié
- Fin 2021 / atteint : Mettre en place des Comités de Direction Médicaux (CDM)
- Fin 2022 / atteint : Mettre en place des Comités Médicaux de Territoire (CMT)
- Fin 2023 / en cours : Mettre en place un Comité Médical Stratégique (CMS)

Développer avec nos équipes les conditions pour entretenir une dynamique collective et favoriser l'inclusion professionnelle

Œuvrer à la croissance, la performance durable et la pérennité de l'entreprise

Maîtriser notre empreinte environnementale

- Fin 2023 / atteint : Instituer un baromètre social à l'échelle du Groupe
- Fin 2024 / atteint : Mettre en place un programme QVCT dans les établissements
- Fin 2024 / en cours : Favoriser l'inclusion professionnelle des nouvelles générations

- 2022 / dépassé : Renforcer nos CAPEX de maintenance (immobilier, système d'information) et renouvellement du matériel et des équipements médicaux
- Fin 2023 / dépassé : Poursuivre notre stratégie de développement par acquisition

- Fin 2024 / en cours : Réduire notre consommation énergétique (gaz, chauffage, électricité)
- Fin 2024 / en cours : Réduire les déchets
- 2022 / atteint / fin 2024 / en cours : Diminuer notre empreinte carbone

vers objectif 1 Vague 2



Proposer une prise en charge de qualité accessible à tous les patients

vers objectif 2 Vague 2



Affirmer notre gouvernance partagée avec les médecins pour mieux répondre aux besoins de santé

vers objectif 3 Vague 2



Développer avec nos équipes une dynamique collective et attractive

vers objectif 4 Vague 2



Prendre soin de tous en réduisant notre empreinte environnementale

**à la vague 2**  
(2023 - 2030)

**4 Objectifs statutaires**  
**15 Objectifs opérationnels**

Les 15 Objectifs opérationnels de la vague 2 sont décrits page suivante

# L'évolution du modèle de mission

Une évolution de la raison d'être et des objectifs statutaires et opérationnels afin d'être : simple, lisible, impactant et long terme.

« Notre mission, au service de tous et **de façon durable**, est de soigner et d'accompagner les **patients** tout au long de leur parcours de soins et de leur vie. Elle est fondée sur un partenariat innovant avec les **médecins** et un engagement **fort des femmes et des hommes du Groupe** ».



Daniel Caille  
Président Fondateur de Vivalto Santé

« Vivalto Santé a ouvert, dès 2020, la voie de l'Entreprise à Mission pour toutes les entreprises de santé dont la mission est de soigner nos concitoyens. Après les quatre années et l'approfondissement de nos quatre grands objectifs, on peut affirmer que cet esprit fondateur et notre raison d'être sont devenus des moteurs de la transformation de notre entreprise. Son énergie collective

permet l'entraînement de tous autour d'objectifs concrets que ce soit dans l'expérience patient, notre gouvernance partagée, notre attention sur la qualité de vie de nos soignants et de notre personnel, et dans les axes d'amélioration de notre empreinte environnementale. L'Entreprise à Mission est en réalité un accélérateur et un amplificateur de notre entreprise au service de tous. »



# La trajectoire à 2030

En 2023, l'OTI et le Comité de Mission suggèrent de réduire les indicateurs de moyens et d'élaborer des indicateurs plus impactants. La définition d'une trajectoire à 2030 permet d'engager le collectif et la transformation du Groupe en l'inscrivant dans une échéance de temps forts nationaux et internationaux (Europe, France 2030, démographie, CSRD...).

En choisissant des indicateurs impactants pour 2030, Vivalto Santé trace une trajectoire pour y parvenir bien que le système de soins soit globalement rempli d'incertitudes (modifications de modèles financiers, de réglementation, introduction des innovations technologiques...). Une trajectoire à long terme permet de fixer des cibles, d'amener un éclairage qui se précisera en termes d'indicateurs au fur et à mesure d'ici à 2030. Ainsi, on obtient des objectifs opérationnels ambitieux avec des KPI à 2030, un état des lieux en 2024 et une trajectoire avec des indicateurs qui seront mis à jour entre 2024 et 2030. Le prochain audit aura lieu en 2025 sur la base des indicateurs 2024.



Emmanuel de Geuser  
Directeur Général du  
Groupe Vivalto Santé



« Dans le cadre de notre démarche Entreprise à Mission, nous avons pris la décision d'inscrire des objectifs opérationnels à horizon 2030, ce qui nous permet d'engager des investissements, des réflexions profondes et des changements d'organisation. »

Cette orientation a été évoquée par **Emmanuel de Geuser, Directeur Général du Groupe Vivalto Santé**, lors du Congrès Français et Européen des Entreprises à Mission le jeudi 16 mai 2024, animé par la Communauté des Entreprises à Mission, dont Vivalto Santé est membre. « L'Entreprise à Mission a toute sa place dans le projet stratégique 2024-2027 du Groupe. En effet, nos quatre objectifs statutaires sont de réels leviers de durabilité et attractivité pour Vivalto Santé. »



# PATIENTS



## OBJECTIF STATUTAIRE 1

Proposer une prise en charge de qualité accessible à tous les patients

LE COMITÉ  
DE MISSION

« L'amélioration continue de la qualité et de la sécurité de la prise en charge des patients constitue une cible centrale de la trajectoire 2024-2030 de l'Entreprise à Mission Vivalto Santé. Fort du **maillage territorial** renforcé au cours de ces dernières années, Vivalto Santé accentue la priorité de **l'accessibilité aux soins** en se coordonnant avec **la ville et le domicile**. Ce déploiement territorial favorise le développement de la **recherche en santé, l'accès aux innovations**, au bénéfice des patients et des professionnels. Inviter le patient à devenir acteur de son parcours en développant les programmes **d'expérience patient** vient solidifier l'objectif d'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins. »

## ■ Objectif opérationnel n°1

### Développer l'accès aux soins par le maillage territorial

#### SPONSOR

**Philippe Souchois**, Directeur médical Groupe

#### PILOTES

**Pauline Ndoko**, Directrice des Parcours de soins,  
**Céline le Denmat**, Chef de Projet aux Opérations et  
**Adrien Hessenbruch**, Responsable Projets Territoire Île-de-France

Vivalto Santé développe son offre et ses parcours de soins en collaboration avec son écosystème dans une logique d'adaptation continue aux besoins de santé de la population et aux attentes des professionnels. Grâce à notre approche territoriale en mode « GHT privés », les initiatives pour renforcer le maillage territorial se multiplient. Nos projets médicaux de territoire renforcent la gradation des soins entre nos établissements et sont de véritables accélérateurs de la coordination des parcours entre nos structures et au-delà. Pour les patients, c'est la promesse d'une offre de soins accessible dans des délais et un périmètre raisonnables à travers des parcours de soins simples et coordonnés.

Concrètement, il s'agit pour Vivalto Santé d'être un acteur incontournable des dynamiques de complémentarités entre les expertises médicales et les offres de soins d'un territoire. En 2023, cette logique de collaboration était une condition *sine qua non* aux renouvellements des autorisations garantissant le maintien de l'accès à un large périmètre de prises en charge au plus près des besoins. Développer l'accès par le maillage territorial, c'est aussi s'investir pleinement dans les offres de soins primaires partout où nous sommes implantés. Vivalto Dom, prestataire de santé à domicile, accompagne notamment les patients et leur réseau de soignants en ville pour des retours à domicile facilités et sécurisés. Pour lutter contre les déserts médicaux et le renoncement aux soins, Vivalto Santé se fixe donc l'objectif de poursuivre et de renforcer ces actions de coordination et de diffusion des expertises à l'horizon 2030.



**Audrey Pichon**,  
Chirurgien urologue,  
Clinique Saint-Germain  
et Centre Hospitalier  
Privé de l'Europe

En France, l'accès aux soins devient de plus en plus difficile, le maillage territorial est donc un élément important pour garantir une offre de soins de qualité. Les consultations avancées sont un parfait exemple d'application et l'uropathie est une spécialité qui se prête tout à fait à cette organisation. Les patients peuvent avoir accès à des consultations spécialisées au plus près de chez eux et dans des délais plus rapides, du fait de plusieurs acteurs de santé consultant, généralement, au même endroit.

Ainsi, on crée des relations avec tout un réseau de praticiens de spécialités différentes pour une meilleure coordination et une prise en charge optimale des patients de façon pluridisciplinaire. En effet, de nouveaux réseaux se créent de façon directe et/ou par le biais, par exemple, de CPTS.

Enfin, ce maillage territorial présente un intérêt d'accès à des établissements avec des plateaux techniques complémentaires et permettant une offre de soins la plus complète possible en fonction des besoins du patient.



**Charlotte Oussenai Prono**,  
Directrice Maison de santé  
Rennes Sud et Vice-  
Présidente CPTS Rennes  
Sud et Centre Hospitalier  
Privé de l'Europe

« Le partenariat mis en place entre Vivalto Santé et la Maison de Santé Rennes Sud sur notre territoire est apprécié et précurseur. Notre Maison de Santé est située en QPV (Quartier Prioritaire de la Ville). Les consultations sont facilement accessibles, le maillage territorial permet une meilleure couverture des besoins de santé de nos concitoyens. Dans un QPV, l'accès aux soins s'en trouve grandement facilité, ce qui a un impact positif indéniable sur notre population. »

### TÉMOIGNAGE

#### Vague 1 (2020 - 2022)

Objectif statutaire	Objectif opérationnel	Résultats 2022	Indicateurs de performance 2020-2022
Proposer et rendre accessible une prise en charge globale à tous les patients avec notre organisation territoriale	Formaliser et déployer un Projet Médical Territorial (PMT) par territoire	■ 100 % des territoires avec un PMT	■ Atteindre 100 % des territoires ayant un PMT formalisé en 2022
	Permettre aux patients d'accéder à des consultations spécialisées et des soins non programmés	■ 3 nouvelles implantations d'USNP en 2020 ; 0 en 2021 ; 2 en 2022 ■ Au moins 9 nouveaux sites (état des lieux non exhaustif à date) de consultations avancées en 2022	■ Avoir mis en place au moins 10 nouvelles implantations de consultations spécialisées et/ou d'USNP d'ici fin 2024

#### Vague 2 (2023 - 2030)

Objectif statutaire	Objectif opérationnel	Résultats 2023	Indicateurs de performance 2024	Horizon 2030
<b>Proposer une prise en charge de qualité accessible à tous les patients</b>	<b>Développer l'accès aux soins par le maillage territorial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Projets médicaux coconstruits avec les praticiens à l'échelle territoriale structurant l'offre de soins</li> <li>■ Mise en œuvre de nouvelles dynamiques de gradation des soins en vue du renouvellement et de l'obtention d'autorisations</li> <li>■ 13 USNP en 2023</li> <li>■ 19 établissements couverts par les prestataires de santé à domicile (PSAD) dont 5 lancements en 2023</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Développer l'accès aux soins primaires :</li> <li>■ Poursuivre le développement des consultations avancées et des USNP<sup>1</sup></li> </ul> <p>Renforcer la coordination des parcours de soins :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Structurer la démarche de coordination des parcours de soins et notamment la dimension ville, établissement hospitalier et domicile</li> <li>■ Réaliser un plan de déploiement ambitieux pour le Domicile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Développer l'accès aux soins primaires :</li> <li>■ Développement des consultations avancées et des USNP<sup>1</sup></li> </ul> <p>Développer la coordination des parcours de soins :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ La coordination ville, établissement hospitalier et domicile est organisée et déployée dans tous nos territoires<sup>2</sup></li> </ul>

1. Nouvelles consultations avancées et/ou nombre de praticiens plus important dans les sites existants. 2. Elle intègre les enjeux de collaboration avec les professionnels de ville et l'accompagnement du retour à domicile des patients.

### FOCUS

« L'objectif opérationnel relatif à **l'accès aux soins** vient illustrer l'engagement des équipes de Vivalto Santé dans leurs **responsabilités au service de la population**. L'accent est mis sur le développement de **consultations avancées programmées et non programmées** : ces dernières permettent, dans des zones fragilisées en termes de démographie médicale ou désertées, le déploiement d'une offre de soins par les équipes

Vivalto Santé. Elles viennent réaliser des consultations généralistes mais surtout spécialisées permettant l'orientation des patients en fonction de leurs besoins. Ainsi, l'insertion des équipes Vivalto Santé dans le **tissu de la médecine de ville et du soutien à domicile** vient favoriser cette coordination au sein des territoires. Ceci motive l'objectif de généralisation sur l'ensemble des territoires Vivalto Santé à horizon 2030. »

LE COMITÉ DE MISSION

## Objectif opérationnel n° 2

### Engager les soignants dans la recherche médicale et paramédicale au bénéfice des patients

#### SPONSOR

Philippe Souchois, Directeur médical Groupe

#### PILOTE

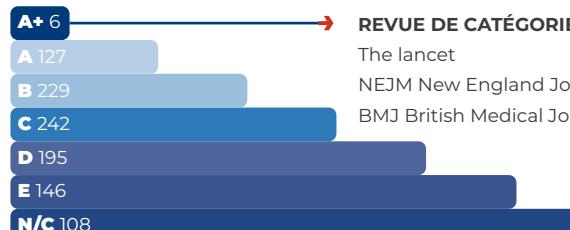
Stéphanie Durel-Pinson, Directrice de la Recherche

Vivalto Santé encourage la participation active des médecins libéraux et des paramédicaux à la recherche clinique. Cet engagement collectif constitue un enjeu majeur de progrès pour les patients. Chaque nouveau projet de recherche engagé représente une chance de franchir de nouvelles étapes dans l'amélioration de la santé des patients, de leur qualité de vie en leur permettant d'accéder précocelement à des avancées thérapeutiques ou à des évolutions de pratiques.

En soutenant les publications scientifiques, le Groupe valorise les équipes impliquées en offrant une visibilité au sein de la communauté médicale. Cet investissement, porté par la dynamique du Groupe, contribue à l'attractivité et à la fidélisation des soignants. Vivalto Santé se fixe des objectifs ambitieux pour 2024 avec 1 médecin sur 6 impliqué dans des projets de recherche médicale, une progression de 4 % du nombre de publications exportées et de 2 % des publications de recherche en catégories A+, A et B, puis deux études paramédicales engagées et deux établissements impliqués.



#### Nombre de publications par catégorie



Catherine Roze,  
Directrice des Services  
et Soins Infirmiers,  
Centre Hospitalier Privé  
du Montgardé

#### TÉMOIGNAGE

Sur le territoire Île-de-France, un projet de recherche paramédical organisationnel a mobilisé l'ensemble des équipes et a permis d'évaluer la durée et l'impact des tâches administratives sur les soins. La présence d'une assistance administrative a mis en évidence une diminution des interruptions de tâches permettant aux soignants de se recentrer sur le soin. Cette étude fera l'objet d'une publication dans une revue IDE afin de partager ces résultats qui offrent des perspectives d'amélioration de la QVCT.

« La recherche paramédicale est un pilier essentiel de la progression de la qualité des soins, puisqu'elle permet de questionner les pratiques en y associant le patient et en fédérant les équipes. Elle dynamise et motive les équipes autour d'un projet commun qui favorise les échanges avec d'autres professionnels. Elle leur permet de s'interroger sur leurs pratiques, de développer leurs connaissances, de les évaluer et de valoriser leurs compétences. »

#### Vague 1 (2020 - 2022)

Objectif statutaire	Objectif opérationnel	Résultats 2022	Indicateurs de performance 2020-2022
Participer activement à l'innovation et la recherche au profit des patients, des médecins et des salariés	Promouvoir l'activité de recherche clinique et partager les publications et contributions scientifiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Score SIGAPS<sup>1</sup> : 369,42 (équivalent en score fractionnaire)</li> <li>701 publications exportées selon l'export DGOS 2021 sur les années 2017-2020 (fiabilisé en octobre de l'année N+1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scope SIGAPS à 4 500 points à fin 2022</li> <li>Au moins 140 publications à fin 2022</li> </ul>

#### Vague 2 (2023 - 2030)

Objectif statutaire	Objectif opérationnel	Résultats 2023	Indicateurs de performance 2024	Horizon 2030 <sup>3</sup>
Proposer une prise en charge de qualité accessible à tous les patients	Engager les soignants dans la recherche médicale et paramédicale au bénéfice des patients	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 médecin sur 6 impliqué en recherche médicale</li> <li>994 publications exportées (840 publications<sup>2</sup> valorisées) selon l'export DGOS 2022 sur les années 2018-2021</li> <li>344 publications exportées en 2023 en catégorie A+, A et B (des revues à impact factor élevé)</li> <li>4 études paramédicales engagées et 13 établissements impliqués</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 médecin sur 6 impliqué en recherche médicale</li> <li>Progression de 4 % du nombre de publications exportées</li> <li>Progression de 2 % des publications de recherche en catégories A+, A et B</li> <li>2 études paramédicales engagées et 2 établissements impliqués</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 médecin sur 6 impliqué en recherche médicale (évolution du périmètre praticien)</li> <li>Progression de 20 % du nombre de publications exportées</li> <li>Progression de 10 % des publications de recherche en catégories A+, A et B</li> <li>Des études paramédicales sont régulièrement engagées et impliquent des établissements Vivalto Santé</li> </ul>

1. Suite à la réforme de la DGOS, le score SIGAPS a évolué en score fractionnaire.

2. Les publications comprennent la recherche médicale et paramédicale. 3. Par rapport à 2023.

#### Tomo, une première étude française

Tomo est une plateforme qui met en relation des patients avec d'autres patients ayant vécu la même pathologie. L'objectif est d'évaluer l'impact de la pair-aidance sur l'accompagnement des patients et l'amélioration de leur parcours de soins. L'expérimentation, débutée en 2023, concerne des patients en chirurgie bariatrique et en oncologie. En complément de l'avis médical, Tomo permet aux patients d'échanger avec une communauté de patients aidants qui ont traversé les

mêmes épreuves, de rompre l'isolement lié à la maladie, de poser des questions et obtenir des réponses d'expérience.

DÉCOUVRIR LA PLATEFORME TOMO



FOCUS



## ■ Objectif opérationnel n° 3

### Répondre aux besoins de santé des patients en déployant des innovations médicales

**SPONSOR**

**Philippe Souchois**, Directeur médical Groupe

**PILOTE**

**Hamza Bissaoui**, Responsable de l'Innovation Médicale Groupe

Chez Vivalto Santé, l'innovation est placée au cœur de la stratégie du Groupe. L'objectif est clair : déployer des solutions et/ou organisations nouvelles pour une meilleure prise en charge des patients.

La télésurveillance en est un parfait exemple :

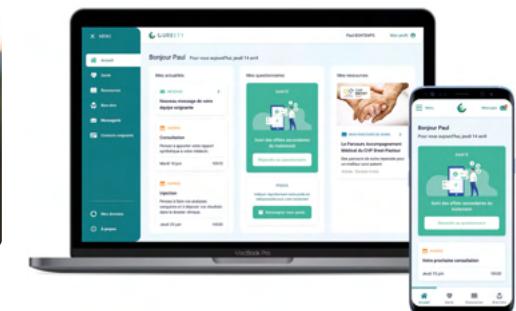
- cette activité permet aux professionnels de santé de suivre l'état de santé des patients en dehors des murs de l'hôpital grâce à des dispositifs médicaux numériques ;
- ce suivi permet aux patients chroniques ou atteints de cancer de renforcer leur prise en charge et d'optimiser le temps des praticiens.

Chaque année, de nombreux projets sont étudiés et lancés, en collaboration avec la recherche médicale, pour évaluer leur impact sur la qualité de la



Vague 1 (2020 - 2022)			
Objectif statutaire	Objectif opérationnel	Résultats 2022	Indicateurs de performance 2020-2022
Participer activement à l'innovation et la recherche au profit des patients, des médecins et des salariés	Contribuer à une innovation médicale industrielle appuyée sur l'expertise de médecins du Groupe	■ 7 projets d'innovation pilotés sont en phase test à fin 2022	■ Au moins un projet industriel d'envergure nationale ou internationale déployé à fin 2024

Vague 2 (2023 - 2030)				
Objectif statutaire	Objectif opérationnel	Résultats 2023	Indicateurs de performance 2024	Horizon 2030*
Proposer une prise en charge de qualité accessible à tous les patients	Répondre aux besoins de santé des patients en déployant des innovations médicales	■ Industrialisation du télé suivi en oncologie : 6 établissements déployés	■ Poursuivre le déploiement du télé suivi : 10 services d'oncologie au total	■ 80 % des établissements ont déployé au moins une innovation médicale qui améliore et/ou sécurise la prise en charge des patients



### L'innovation en phase d'industrialisation en 2023-2024 : Cureety

Cureety est une plateforme numérique qui permet le télé suivi des patients atteints d'un cancer. En 2023, près de 800 patients ont testé la plateforme chez Vivalto Santé. Il a été décidé en Comité Innovation Transformation d'engager le déploiement de cette solution dès le mois de mai 2023. Pour être déployé, le télé suivi requiert une nouvelle organisation des équipes médicales et paramédicales, notamment dans la mise

en place du suivi quotidien des informations renseignées par les patients et la préparation de leur prise en charge le cas échéant.

Fin 2023, six services d'oncologie dans les établissements Vivalto Santé ont déployé Cureety. L'objectif est désormais de poursuivre le déploiement de cette solution au sein de l'ensemble des services d'oncologie et d'hématologie.

**FOCUS**

## Objectif opérationnel n° 4

### Améliorer l'expérience patient

#### SPONSOR

Nicolas Bioulou, Directeur des opérations France

#### PILOTE

Atika Alami, en 2023 Directrice Générale du Territoire Île-de-France Vivalto Santé et membre du Comité de Mission, puis en 2024 Directrice Entreprise à Mission, en charge de l'Expérience Patient, de la Prévention et Santé Mentale

Vivalto Santé est convaincu que la prise en charge des patients doit se baser sur l'expression de leurs besoins et de leurs expériences dans les établissements du Groupe. Cette conviction s'est renforcée ces dernières années, en devenant un enjeu majeur dans le secteur de la santé et un facteur de différenciation. En 2023, un référentiel Expérience patient a été déployé dans sept cliniques pilotes en France. Cette démarche complémentaire à l'outil e-satis vise à collecter l'avis des patients d'ambulatoire sur des dimensions clés de leur parcours de soins. L'objectif est de comprendre leur ressenti et mettre en place des plans d'amélioration concrets.

Pour Vivalto Santé, l'expérience patient n'est pas une simple collecte d'avis, plusieurs ateliers avec différentes parties prenantes ont été organisés afin de co-construire ce référentiel. Impliquer les patients dans les processus d'amélioration est une étape essentielle pour garantir une prise en charge de leurs besoins. Cela permet de co-construire des solutions adaptées, pertinentes et efficientes. Ce projet a été l'opportunité de tester les premières applications de l'intelligence artificielle générative en proposant des synthèses de verbatims des patients et la recommandation d'actions à mettre en œuvre. L'expérience patient a vocation à être, d'ici 2030, un outil de pilotage complémentaire de l'activité du Groupe Vivalto Santé.

### Les 7 dimensions clés du parcours de soins

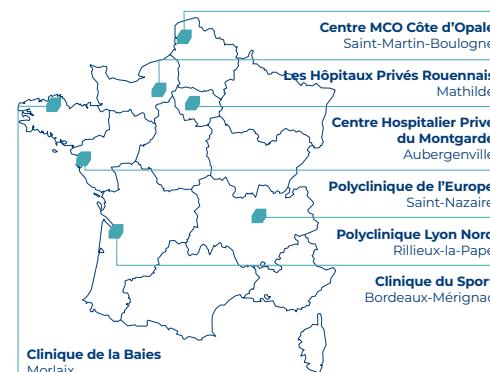
- Une arrivée sereine préparée
- Hospitalité
- Écoute et considération
- Coordination et cohérence des messages
- Prise en considération des proches
- Dignité et confidentialité
- Une sortie accompagnée

### FOCUS

« L'expérience patient permet une double transformation : celle de l'unité de soins et de l'établissement qui en exploitant le résultat de ce que ressent le patient **va pouvoir progresser**; et celle du patient lui-même car en lui demandant son avis sur sa relation avec l'établissement de santé, il va progressivement **devenir acteur de son parcours de santé**. Sa voix compte pour orienter l'équipe et l'établissement dans l'amélioration de la prise en soins, de l'accueil, de la considération vis-à-vis du patient.

Progressivement, **l'exploitation du recueil de l'expérience patient** va devenir un **outil de pilotage** dans plusieurs domaines : l'accueil, la douleur, la prise en compte des besoins spécifiques du patient, son information, la co-construction de son parcours de soins. Mais pour que l'outil de recueil et d'exploitation soit le plus approprié possible par les équipes et les structures, il faut le bâtrir et là aussi **le co-construire**. C'est cette trajectoire ambitieuse qui est fixée ainsi par l'objectif opérationnel. »

### Les établissements de l'expérimentation



LE COMITÉ DE MISSION

### Vague 1 (2020 - 2022)

Objectif statutaire	Objectif opérationnel	Résultats 2022	Indicateurs de performance 2020-2022
Proposer et rendre accessible une prise en charge globale à tous les patients avec notre organisation territoriale	Améliorer la satisfaction patient	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Evolution de la satisfaction patient à l'échelle du Groupe VS entre 2021 et 2022 :           <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ambulatoire : +0,19 %</li> <li>■ MCO +48h : +0 %</li> <li>■ SR : +0,44 %</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mettre en place un plan annuel d'amélioration de la satisfaction patient en s'appuyant sur e-satis / Betterworld</li> </ul>

### Vague 2 (2023 - 2030)

Objectif statutaire	Objectif opérationnel	Résultats 2023	Indicateurs de performance 2024	Horizon 2030*1
Proposer une prise en charge de qualité accessible à tous les patients	Améliorer l'expérience patient	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Déploiement du référentiel expérience patient sur 7 établissements pilotes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Définir un plan d'amélioration de l'expérience patient pour chaque établissement pilote du référentiel expérience patient</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'expérience patient est un outil de pilotage complémentaire de l'activité du Groupe</li> </ul>

### Zoom sur le référentiel Expérience Patient

Définir et partager un guide des meilleures pratiques pour l'expérience patient en chirurgie ambulatoire et déterminer la meilleure façon de recueillir, d'analyser et d'exploiter les avis des patients.

#### PHASE 1 : Construction du référentiel (janvier à septembre 2023)

Avec 1 établissement par territoire, soit 7 ateliers réunissant environ 85 participants pour :

- définir un socle commun de bonnes pratiques ;
- modéliser les parcours patients ;
- identifier les axes d'amélioration ;
- définir les objectifs et les critères du référentiel : + de 100 opportunités d'action identifiées.

#### PHASE 2 : Recueil et analyse des avis (octobre 2023 à janvier 2024)

- 10 entretiens téléphoniques qualitatifs par établissement ;
- collecte de feedback auprès des patients ayant subi une intervention en ambulatoire, en utilisant le référentiel comme outil d'évaluation.

#### PHASE 3 : Amélioration des pratiques (novembre 2023 à janvier 2024)

1 atelier par établissement pour :

- identifier les axes d'amélioration potentiels ;
- définir un plan d'actions concret.

#### PHASE 4 : Présentation en CMO pour validation et définition de la déclinaison au sein des établissements (prévu courant 2024)



FOCUS

# MÉDECINS



## OBJECTIF STATUTAIRE 2

Affirmer notre gouvernance partagée avec les médecins pour mieux répondre aux besoins de santé

### LE COMITÉ DE MISSION

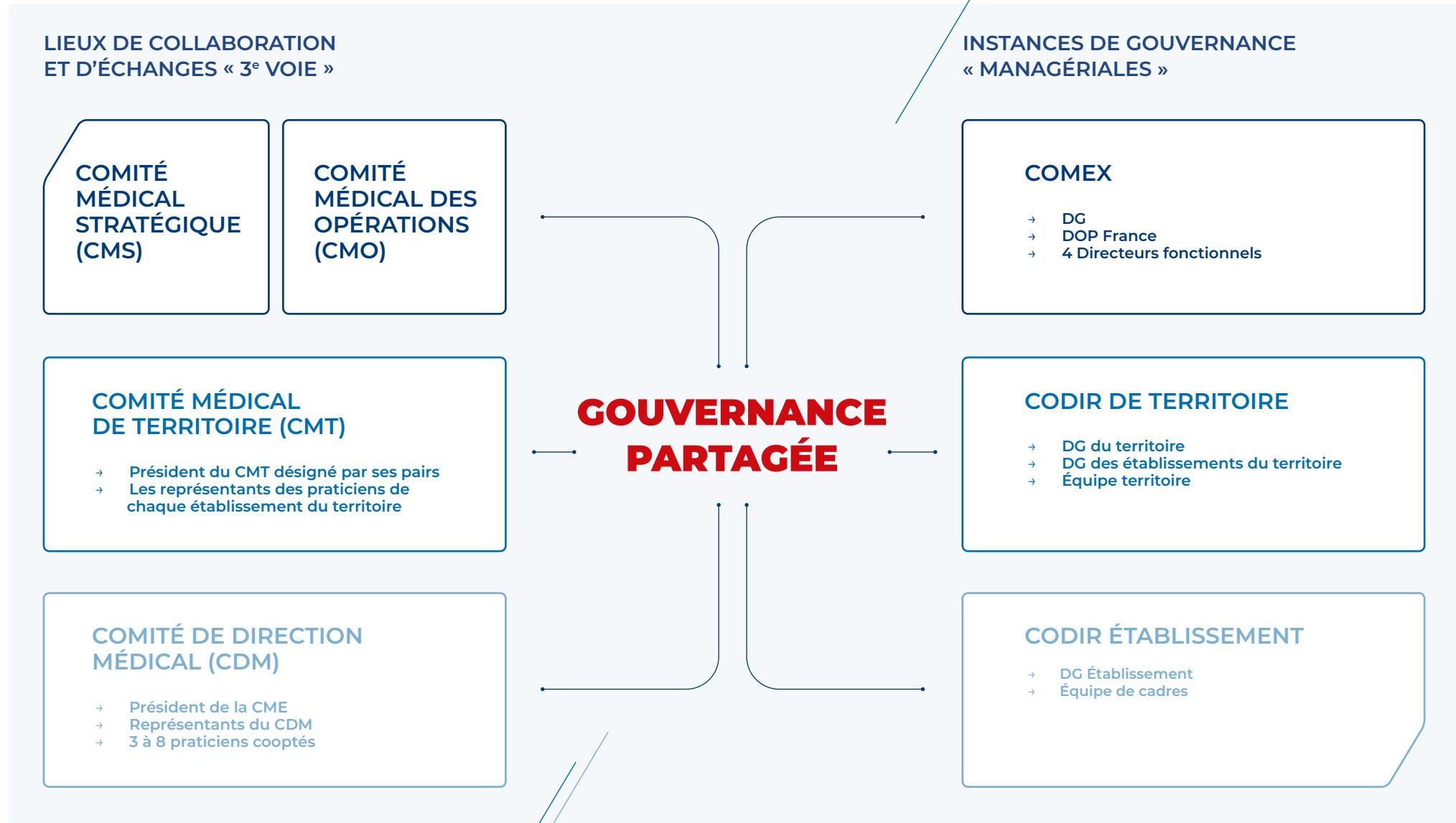
« Le système de gouvernance partagée de Vivalto Santé défini par la 3<sup>e</sup> voie<sup>1</sup> permet aux médecins qui sont pour la très grande majorité des libéraux, à tout niveau de décision (groupe, territoire, établissement) et plus particulièrement pour les questions de stratégie et de développement médical, d'être associés aux choix stratégiques dans l'intérêt des patients.

Ce modèle accélère l'émergence de bonnes pratiques, il permet aussi de partager une vision commune et favorise la collaboration des différentes parties prenantes ayant un rôle dans la prise en charge des patients. »

1. Une gouvernance partagée et capitaliste.

## Focus sur la gouvernance partagée

Cette gouvernance partagée est régie par un Conseil de Surveillance composé de représentants des investisseurs financiers et de médecins administrateurs.



## ■ Objectif opérationnel n°1

### Analyser et promouvoir les meilleures pratiques médicales sous l'impulsion du CMS et les diffuser à l'ensemble des territoires et des établissements du Groupe

**SPONSOR**

**Philippe Souchois**, Directeur médical Groupe

**PILOTE**

**Dr Pierre Abadie**, Chirurgien orthopédiste et traumatologue, Clinique du Sport à Bordeaux

En 2022, Vivalto Santé s'est doté d'un Comité Médical Stratégique (CMS) dans la logique de gouvernance partagée. Cette instance a pour mission de rechercher, stimuler et promouvoir les meilleures pratiques médicales pour les diffuser à l'ensemble des établissements. Le Comité Médical Stratégique oriente les décisions de la Direction Générale dans le champ médical. Son format et sa composition ont évolué en septembre 2023 en parallèle de la création du Comité Médical des Opérations. En 2023/2024, le CMS s'est consacré à plusieurs travaux encore en cours à ce jour :

- la « labellisation » d'équipes Vivalto Santé : un label interne qui vise à valoriser au sein du Groupe les équipes de médecins et chirurgiens les plus expertes dans leur domaine afin qu'elles servent de référence dans un objectif d'amélioration continue de la qualité et de la sécurité des soins. Une grille d'évaluation basée sur des critères médicaux et scientifiques est en cours d'élaboration ;

- « Ma consultation 2.0 » : un outil digital dont l'objectif est de faciliter l'orientation des patients en consultation pour une meilleure prise en charge. L'outil repose sur un algorithme testé sur une cohorte de plus de 600 patients et bénéficiera de l'IA générative ;

- la stratégie robotique : le CMS a validé deux expérimentations robotiques en orthopédie. Suite à ces tests qui dureront un an (été 2024 et 2025), le CMS produira une recommandation pour le Groupe, qui pourra aller jusqu'au déploiement de ces robots au sein des territoires ;

- l'internationalisation de Vivalto Santé pour les praticiens : accueil d'un coordinateur médical international qui a pour mission d'animer le réseau des Directeurs Médicaux des différents pays d'implantation de Vivalto Santé sous la responsabilité du Directeur médical Groupe.



**Dr Christophe Cassé,**  
Chirurgien urologue,  
Polyclinique du Parc  
à Cholet

## TÉMOIGNAGE

« Nous sommes cinq praticiens membres du Conseil de Surveillance et représentants des médecins de nos territoires. Notre participation à la gouvernance est un élément essentiel à la solidité de Vivalto Santé, à la sécurisation de nos métiers et à l'efficience de nos pratiques pour les patients. Cette 3<sup>e</sup> voie est une singularité de Vivalto Santé et ce partenariat manager-médecin est un des piliers de nos statuts d'Entreprise à Mission. En tant que praticien en activité, notre présence au quotidien au milieu des soignants et des patients permet d'apporter une expérience métier indispensable aux managers et aux financiers générant une importante synergie. En même temps, notre rôle, par l'intermédiaire des CDM et CMT, est d'asseoir la 3<sup>e</sup> voie et la gouvernance partagée à tous les niveaux, dans les établissements, les territoires et la direction du Groupe. Plus cette 3<sup>e</sup> voie sera intégrée, plus le fonctionnement de Vivalto Santé sera fluide et efficace, toujours au service du soin et du patient. »



## Vague 1 (2020 - 2022)

Objectif statutaire	Objectif opérationnel	Résultats 2022	Indicateurs de performance 2020-2022
Placer notre système de gouvernance partagée au cœur de nos activités pour répondre aux évolutions des besoins de santé	Mettre en place un Comité Médical Stratégique (CMS)	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Première réunion du Comité Médical Stratégique tenue en 2022</li><li>■ La charte est en cours de rédaction</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Construire un Comité Médical Stratégique (2 réunions par an minimum)</li><li>■ Avoir défini une charte et l'avoir communiquée à l'ensemble de la communauté médicale à fin 2023</li></ul>



## Vague 2 (2023 - 2030)

Objectif statutaire	Objectif opérationnel	Résultats 2023	Indicateurs de performance 2024	Horizon 2030*1
Affirmer notre gouvernance partagée avec les médecins pour mieux répondre aux besoins de santé	Analyser et promouvoir les meilleures pratiques médicales sous l'impulsion du CMS et les diffuser à l'ensemble des territoires et des établissements du Groupe	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Installer la nouvelle gouvernance du CMS (Comité Médical Stratégique)</li><li>■ Charte de fonctionnement pour les CMT et CDM réalisées par le CMS et diffusées</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Formalisation de la charte de fonctionnement du CMS</li><li>■ Lancement de l'expérimentation robotique en orthopédie</li><li>■ Poursuite du développement de « Ma consultation 2.0 »</li><li>■ Lancement d'au moins 2 labellisations d'équipes médicales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Nombre d'équipes médicales et chirurgicales labellisées (label interne défini par le CMS)</li></ul>

## FOCUS

### Deux expérimentations robotiques en orthopédie

Expérimenter la robotique en orthopédie afin d'évaluer ses promesses sur la chirurgie du genou, notamment sur le plan médical et scientifique, dans un contexte où 20 à 30 % des patients sont insatisfaits de leur prothèse de genou.

Ces expérimentations visent notamment à évaluer :

- la réduction des complications possibles liées à la chirurgie pour les patients, telle que suggérée par la littérature ;
- l'amélioration immédiate des résultats, avec une diminution de la douleur, de la consommation d'antalgiques et une récupération fonctionnelle accrue ;
- un retour à domicile plus rapide.



## ■ Objectif opérationnel n° 2

### Animer et renforcer notre gouvernance partagée à tous les niveaux de gouvernance (CMO, CMT, CDM)

#### SPONSOR

**Philippe Souchois**, Directeur médical Groupe

#### PILOTES

**Christophe Chaumeil**, Directeur Général de Territoire Hauts-de-France et **Dr Éric Dupont-Bierre**, Chirurgien viscéral et digestif et Membre du Conseil de Surveillance, Centre Hospitalier Privé St Grégoire

Vivalto Santé a mis en place, en septembre 2023, un Comité Médical des Opérations (CMO) pour accroître sa performance médicale et impliquer davantage les médecins dans les décisions opérationnelles. Ce comité se réunit chaque mois avec les membres du Comex pour discuter des problématiques opérationnelles des établissements et apporter une expertise médicale élargie. Les médecins administrateurs du CMO sont également amenés à intervenir dans les cas de gestion de crise territoriale.

En complément du CMO, les Comités Médicaux de Territoire (CMT) constituent un pilier de la gouvernance de Vivalto Santé. Ils déclinent au niveau local les orientations des Comités de Direction Médicaux et favorisent la coordination entre les établissements. ...



### FOCUS

« Fort de son **organisation territoriale**, le Groupe Vivalto Santé coordonne son offre médicale sur cette même échelle. Ainsi, nous observons que chaque territoire se structure pour répondre à plusieurs objectifs :

- une **gradation des soins** qui permet de **couvrir l'ensemble des besoins de santé de la population locale** ;
- une **coordination inter établissement** sur un territoire donné à l'image d'un GHT privé ;
- une expertise renforcée illustrée avec des centres experts / centres de référence<sup>1</sup>, adossée à des plateaux techniques dédiés ;
- une ouverture sur la ville favorisant le **décloisonnement ville/ clinique**.

1. SOS main, centre douleur...

LE COMITÉ DE MISSION

### Vague 1 (2020 - 2022)

Objectif statutaire	Objectif opérationnel	Résultats 2022	Indicateurs de performance 2020-2022
Placer notre système de gouvernance partagée au cœur de nos activités pour répondre aux évolutions des besoins de santé	Mettre en place des Comités Médicaux de Territoire (CMT)	■ 100 % des territoires disposent de CMT	■ Mettre en place des CMT actifs ■ 100 % des territoires (sauf territoires de moins d'un an) disposant d'un CMT actif (3 réunions par an en moyenne à fin 2022)
	Mettre en place des Comités de Direction Médicaux (CDM)	■ 100 % des établissements disposent de CDM	■ Mettre en place des CDM actifs dans les établissements ■ Atteindre 100 % d'établissements (sauf acquisitions de moins d'un an) disposant d'un CDM actif (3 réunions par an en moyenne) à fin 2021

### Vague 2 (2023 - 2030)

Objectif statutaire	Objectif opérationnel	Résultats 2023	Indicateurs de performance 2024	Horizon 2030
Affirmer notre gouvernance partagée avec les médecins pour mieux répondre aux besoins de santé	Animer et renforcer notre gouvernance partagée avec tous les niveaux de gouvernance (CMO, CMT, CDM)	■ Création du CMO ■ Les CMT sont actifs ■ Les CDM sont actifs	■ Installer la gouvernance CMO <sup>1</sup> ■ Initier la définition d'un standard de qualité Vivalto Santé dans nos territoires : - harmoniser les processus et mode de fonctionnement des CMT <sup>2</sup> - définir les 3 priorités en matière d'offre et/ ou d'organisation des soins territoriales dans chaque territoire ■ Structurer les réunions des CDM (durée, ODJ, compte-rendu, échanges avec la CME) et questionner les médecins sur leurs attentes	■ Un standard de qualité Vivalto Santé de l'offre et / ou de l'organisation des soins territoriales est déployé à tous niveaux de gouvernance

1. Comité Médical Opérationnel. 2. Comité Médical de Territoire.





## FOCUS

« Le Comité de Direction Médicale existe depuis la création de Vivalto Santé. La réussite de ce modèle de gouvernance est réelle, elle a d'ailleurs trouvé écho dans le discours des voeux aux acteurs de la santé d'Emmanuel Macron qui souhaite voir naître une gouvernance partagée (Direction/Médecin) au sein des hôpitaux publics<sup>1</sup> « mettre à la tête de nos hôpitaux un tandem administratif et médical, [...] pour que tout le monde travaille bien ensemble main dans la main ». La gouvernance partagée s'exprime à tous les niveaux dans le Groupe Vivalto Santé. C'est au niveau de l'établissement, le producteur des soins, que ce partage de la gouvernance a l'illustration la plus forte : le partage des responsabilités et des arbitrages.

Une charte de fonctionnement, largement diffusée et partagée à l'ensemble de la communauté médicale, est venue renforcer ce modèle. Alors que le monde de la Santé a traversé de fortes zones de turbulences, le Groupe Vivalto Santé a su maintenir le cap de son développement organique et l'attractivité médicale grâce à ce niveau de gouvernance et de confiance (valeur du Groupe)... partagées ! »

1. Discours d'Emmanuel Macron lors des voeux aux acteurs de la santé – janvier 2023.

LE COMITÉ  
DE MISSION



**Dr Patrick Le Bars,**  
Gastro-entérologue  
et hépatologue et  
Membre du Conseil  
de Surveillance, Centre  
Hospitalier Privé de  
l'Europe à Port-Marly

« Les médecins administrateurs ont été élus par les médecins actionnaires sur leurs territoires respectifs. Ceci implique, outre leur fonction de médecin administrateur, une disponibilité avec les praticiens et les directions des différents établissements de santé de leurs territoires. Ils sont donc régulièrement sollicités par les Présidents de CMT et les Présidents de CME pour rappeler les valeurs de la 3<sup>e</sup> voie, la nécessaire implication du corps médical au sein du CDM et du CMT dans une vision médico managériale constructive.

Ils peuvent aussi être sollicités par les directions de ces établissements pour gérer les tensions médecins /direction.

Trop souvent encore et surtout dans les ES récemment intégrés, les médecins qui nous contactent pour des problèmes avec leur direction ne connaissent pas leurs pouvoirs dans les différentes instances que le Groupe met à leur disposition et ne savent pas si leur problème doit se résoudre dans le cadre du CDM au niveau du territoire ou encore au niveau du Groupe. La création récente de nouvelles instances et de nouveaux comités au sein du Groupe Vivalto justifie un effort de pédagogie et une meilleure explication du rôle de chacun. »



...

Leur objectif est de structurer la gradation des soins et de répondre aux besoins de la tutelle territoriale, notamment les Agences Régionales de Santé. Depuis 2021, le Groupe a relevé le défi de rassembler les médecins libéraux autour d'une approche commune à l'échelle territoriale. Pour 2024, l'ambition est de définir un standard de qualité Vivalto Santé applicable à chaque territoire via l'harmonisation des processus et mode de fonctionnement des CMT et la définition de trois priorités en matière d'offre et/ou d'organisation des soins territoriales dans chaque territoire.

Enfin, le Comité de Direction Médical (CDM) est la pierre angulaire de la gouvernance partagée entre la direction d'établissement et les médecins. Il rassemble des médecins élus ou désignés par leurs pairs pour traiter des projets médicaux, de l'organisation des soins, de la prise en charge des patients et des aspects de gestion de l'établissement. L'année 2024 sera l'occasion de structurer encore plus les réunions des CDM et de questionner les médecins sur leurs attentes.

Vivalto Santé s'appuie sur une gouvernance médicale unique qui implique les médecins à tous les niveaux de décision. Cette approche permet d'améliorer la performance médicale, de développer des projets pertinents et de garantir la prise en charge des patients dans les conditions de qualité et de sécurité.

## ■ Objectif opérationnel n° 3

### Maintenir l'actionnariat praticien à 30 % minimum

#### Sponsor

**Anne-Bourdet Neuilly**, Directrice du Développement et de l'actionnariat médical

#### Pilotes

**Dr Christophe Cassé**, Chirurgien urologue, Polyclinique du Parc à Cholet et **Dr François-Bruno Le Bot**, Chirurgien ophtalmologiste, Clinique de la Côte d'Émeraude à Saint-Malo

La 3<sup>e</sup> voie repose sur un actionnariat ouvert aux médecins en exercice et une gouvernance partagée. Depuis sa création, le Groupe s'est développé sur un partenariat capitalistique avec les médecins, un modèle original et innovant qui est un levier d'attractivité pour des médecins libéraux et un levier de pérennité du modèle Vivalto Santé.

Pour être actionnaire, les médecins libéraux doivent adhérer et respecter le Pacte des actionnaires praticiens. L'actionnariat témoigne de l'engagement et de la confiance des praticiens envers le Groupe et de l'importance de la vision métier dans les décisions stratégiques de Vivalto Santé. Le début de l'année 2024 a été marqué par une mobilisation forte des médecins du Groupe pour accompagner son modèle et sa dynamique de croissance qui a permis une augmentation de capital de 65 M€ le 8 mars et l'acquisition de trois établissements.

Cet engagement des praticiens permet au Groupe de s'implanter sur de nouvelles zones géographiques afin de renforcer son maillage territorial. L'intégration de nouveaux établissements au sein du Groupe Vivalto Santé est l'occasion de diffuser largement les valeurs du Groupe et son approche novatrice de la santé, à travers un modèle unique : la 3<sup>e</sup> voie.



Dr François-Bruno Le Bot, Chirurgien ophtalmologiste et Membre du Conseil de Surveillance, Clinique de la Côte d'Émeraude à Saint-Malo

### TÉMOIGNAGE

« La 3<sup>e</sup> voie offre aux praticiens en exercice la possibilité d'être impliqués dans différentes instances et de participer aux grands choix stratégiques d'acquisition, de développement médical et d'investissement au niveau du Groupe, des territoires ou des établissements. »

#### Vague 1 (2020 - 2022)

Objectif statutaire	Objectif opérationnel	Résultats 2022	Indicateurs de performance 2020-2022
Placer notre système de gouvernance partagée au cœur de nos activités pour répondre aux évolutions des besoins de santé	Développer l'actionnariat praticien	■ 350 M€ investis par les médecins (plus de 30 % du capital)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ouvrir le capital à 100 % des praticiens éligibles lors du tour de table (VS3)</li> <li>■ Atteindre 150 M€ investis par les médecins à fin 2022</li> </ul>

#### Vague 2 (2023 - 2030)

Objectif statutaire	Objectif opérationnel	Résultats 2023	Indicateurs de performance 2024	Horizon 2030
Affirmer notre gouvernance partagée avec les médecins pour mieux répondre aux besoins de santé	Maintenir l'actionnariat praticien à 30 % minimum	■ Augmentation de capital en 2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 30 % de praticiens actionnaires minimum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 30 % de praticiens actionnaires minimum</li> </ul>

### Les trois nouvelles acquisitions du Groupe Vivalto Santé



Clinique Jeanne d'Arc - Chinon

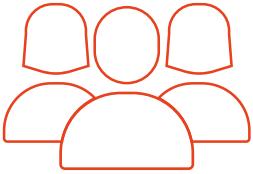


Clinique du Pré - Le Mans



Pôle Léonard de Vinci - Chambray-lès-Tours

# SALARIÉS



## OBJECTIF STATUTAIRE 3

Développer avec nos équipes une dynamique collective et attractive

### LE COMITÉ DE MISSION

« Alors que **les besoins d'accompagnement et de soins sont de plus en plus importants** dans la population française, les établissements de santé souffrent de pénurie de personnel, ce qui met les employeurs (public et privé) dans une situation de **très forte concurrence** entre eux pour attirer leurs collaborateurs. Vivalto Santé fait le choix de viser l'excellence et pour ce faire engage **une véritable stratégie d'intégration et de fidélisation de ses salariés** afin de développer et de préserver sa principale ressource : ses salariés. L'écoute des salariés et des représentants du personnel au travers d'un dialogue social nourri, la collaboration, les perspectives d'évolution (et de formation continue), le partage de la valeur sont essentiels pour insuffler une dynamique collective au service de sa mission. »

## ■ Objectif opérationnel n°1

### Faciliter l'intégration des nouvelles générations au sein du Groupe

#### SPONSOR

**Sandrine Macario**, DRH Groupe

#### PILOTE

**Frédérique Daubard**, DRH Adjointe – Développement et performance RH et **Camille Lacaze**, Cheffe de projets RH

Vivalto Santé continue de s'investir pour attirer et fidéliser les talents de demain. En 2023, le Groupe a renforcé ses actions pour mieux répondre aux attentes des nouvelles générations :

- construction d'une formation pour les cadres et managers avec des modules pour accueillir et intégrer les nouveaux collaborateurs, gérer les émotions et créer des espaces de dialogue. Cette formation sera lancée en 2024 ;
- sensibilisation auprès des jeunes générations en renforçant les relations avec les écoles et les établissements d'enseignement supérieur, et en multipliant les actions de communication sur les réseaux sociaux et lors de salons métier ;
- analyse des réponses des jeunes générations lors de la dernière « Expression Ouverte » pour mieux cerner leurs attentes et aspirations professionnelles ;
- partenariat avec CDC Habitat pour faciliter la recherche logement qui est une vraie difficulté pour les jeunes.

En 2024, Vivalto Santé prévoit de développer un parcours d'intégration spécifique en impliquant les nouvelles générations autour d'un établissement pilote. D'ici 2030, le Groupe ambitionne d'atteindre un taux de fidélisation de 70 % à 24 mois pour les moins de 28 ans, d'améliorer le taux de conversion des stagiaires et alternants, et de renforcer la qualité de l'intégration des nouvelles générations. Vivalto Santé s'engage ainsi à écouter, co-construire et améliorer continuellement ses actions pour répondre aux attentes des nouvelles générations.



Elodie Leostic,  
Infirmière référente  
formation, Hôpital Privé  
du Confluent

### TÉMOIGNAGE

« L'onboarding digital mis en place à l'Hôpital Privé du Confluent permet aux nouvelles recrues IDE d'hospitalisation de se former en ligne sur plusieurs modules thématiques autour du soin. Chacun se voit remettre ses accès lors de son arrivée au sein de l'établissement, permettant ainsi de revoir et de valider de multiples compétences à son rythme. Cette solution ludique et interactive est un nouveau levier de fidélisation, contribuant à renforcer l'accompagnement et la formation des équipes sur le terrain. Avec Valérie Voisin, Infirmière référente formation avec moi, cela nous permet de mieux connaître les nouveaux arrivants ainsi que leurs besoins grâce aux compétences validées. »

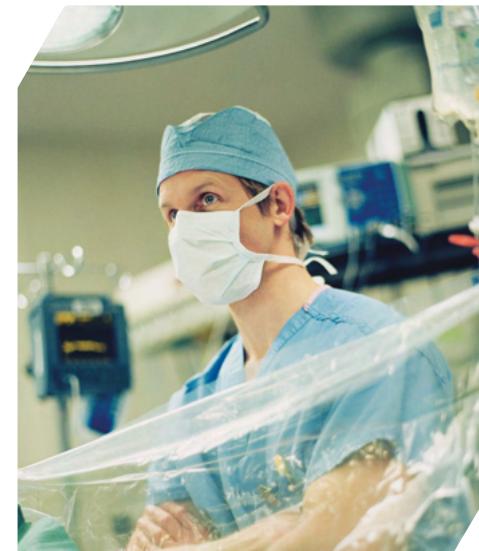
#### Objectif statutaire

#### Objectif opérationnel

#### Vague 1 (2020 - 2022)

Objectif statutaire	Objectif opérationnel	Résultats 2022	Indicateurs de performance 2020-2022
Développer avec nos équipes les conditions pour entretenir une dynamique collective et favoriser l'inclusion professionnelle	Inclusion professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 39,1 % de taux d'entrée pour les moins de 28 ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 20 % de salariés de moins de 28 ans recrutés à fin 2024</li> </ul>

Objectif statutaire	Objectif opérationnel	Résultats 2023	Indicateurs de performance 2024	Horizon 2030
Développer avec nos équipes une dynamique collective et attractive	Faciliter l'intégration des nouvelles générations au sein du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 40,8 % de taux d'entrée pour les moins de 28 ans</li> <li>■ 69,1 % de taux de fidélisation à 24 mois des moins de 28 ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Co-construire un parcours d'intégration spécifique en mobilisant les nouvelles générations autour d'un établissement pilote (POC)</li> <li>• Recueil des besoins des jeunes générations</li> <li>• Création de modules adaptés sur 360° Learning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taux de fidélisation de 70 % pour les salariés de moins de 28 ans en CDI à 24 mois</li> <li>■ Amélioration du taux de transformation des stagiaires et alternants en CDD/CDI</li> <li>■ Amélioration de la qualité de l'intégration des nouvelles générations</li> </ul>



## Objectif opérationnel n° 2

### Faire de l'actionnariat une source de partage de valeur et de fidélisation

#### SPONSOR

Sandrine Macario, DRH Groupe

#### PILOTE

Camille Lacaze, Cheffe de projets RH

Fort d'un premier succès (dépassement de 30 % des salariés actionnaires), Vivalto Santé poursuit son développement de l'actionnariat salarié. L'objectif est d'encourager l'investissement de tous les collaborateurs, quelle que soit leur situation, grâce à un système d'abondement dégressif et attractif. Pour sécuriser l'investissement financier des salariés, cet actionnariat a été mis en place au travers d'un FCPE dans le cadre d'un Plan Épargne Groupe. Vivalto Santé, Groupe non coté pionnier sur ce sujet dans le secteur de la santé, favorise ainsi l'inclusion de tous. L'actionnariat salarié représente une opportunité de partage de valeur et de rémunération complémentaire liée à la performance collective. Il renforce également la gouvernance partagée avec un Conseil de Surveillance dédié, dont un des représentants est présent à l'Assemblée Générale avec voix consultative. Vivalto Santé vise 35 % de salariés en CDI actionnaires d'ici fin 2024 et au moins 70 % des salariés en CDI actionnaires qui se réengagent après avoir investi lors de la dernière campagne d'actionnariat. Le Groupe se donne l'ambition d'atteindre les 50 % de salariés en CDI actionnaires d'ici 2030.

#### FOCUS

« L'actionnariat salarié chez Vivalto Santé est un axe important permettant d'intégrer les équipes aux résultats du Groupe. Il permet :

- d'intégrer le personnel dans une dynamique de développement de l'entreprise, et de participer au **partage de la valeur** ;
- de fidéliser les salariés sur le Groupe, dans leurs établissements ;
- de bénéficier d'un levier pour conserver des talents indispensables au bon fonctionnement de nos établissements ;
- d'établir un actionnariat stable dans le temps.

Vivalto Santé entend ainsi développer un **lien durable de confiance avec ses salariés** grâce à cet actionnariat, en se démarquant de tous les autres acteurs de santé par ce dispositif audacieux, par l'application d'abondements favorables avant tout aux versements les plus bas par des salariés ne disposant pas des fonds nécessaires pour investir dans l'actionnariat de leur propre entreprise.

Vivalto Santé poursuit ses ambitions d'actionnariat pour l'ensemble des salariés constituant avec le personnel médical sa richesse. »

#### LE COMITÉ DE MISSION



#### Vague 1 (2020 - 2022)

Objectif statutaire	Objectif opérationnel	Résultats 2022	Indicateurs de performance 2020-2022
Placer notre système de gouvernance partagée au cœur de nos activités pour répondre aux évolutions des besoins de santé	Développer l'actionnariat salarié	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 34 % des salariés actionnaires</li> <li>■ 85 % des salariés qui étaient actionnaires en 2020 se sont réengagés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ouvrir une campagne d'actionnariat salarié dans les 2 ans de VS3</li> <li>■ Atteindre 30 % des effectifs en CDI actionnaires d'ici 2023</li> </ul>

#### Vague 2 (2023 - 2030)

Objectif statutaire	Objectif opérationnel	Résultats 2023	Indicateurs de performance 2024	Horizon 2030
Développer avec nos équipes une dynamique collective et attractive	Faire de l'actionnariat une source de partage de valeur et de fidélisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Préparation de la 4<sup>e</sup> campagne d'actionnariat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Au moins 35 % des salariés en CDI sont actionnaires</li> <li>■ Au moins 70 % des salariés en CDI qui en ont bénéficié se réengagent dans l'actionnariat salarié</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Au moins 40 % des salariés en CDI sont actionnaires</li> <li>■ Au moins 85 % des salariés en CDI qui en ont bénéficié se réengagent dans l'actionnariat salarié</li> </ul>

#### ACTIONNARIAT SALARIÉ

##### DEVENEZ ACTIONNAIRE DE VOTRE ENTREPRISE VIA LE FCPE VIVALTO SANTÉ !

OUVERTURE DES SOUSCRIPTIONS  
DU 16 AVRIL 2024 AU 16 MAI 2024



LE GROUPE VIVALTO SANTÉ S'ENGAGE AVEC VOUS PAR UN PRINCIPE D'ABONDEMENT ATTRACTIF

Pour souscrire, rendez-vous sur [www.vivalto-sante.com](#)



Regardez la vidéo : [www.vivalto-sante.com](#)



Contact : RH établissement ou [peg@vivalto-sante.com](mailto:peg@vivalto-sante.com)

DES PERMANENCES RH AURONT LIEU :

24/04 - 10H/12H

29/04 - 18H/21H

26/04 - 13H/15H

13/05 - 13H/15H

Extrait de la vidéo en motion design réalisée pour la campagne d'actionnariat salarié



2018

en créant un fonds commun de placement.



## Objectif opérationnel n° 3

### Accompagner le développement des compétences de chaque collaborateur au sein du Groupe

#### SPONSOR

Sandrine Macario, DRH Groupe

#### PILOTES

Frédérique Daubard, DRH Adjointe – Développement et performance RH et Bruno Bouhourd, Responsable Formation Groupe

Face aux mutations du marché du travail et à l'émergence de nouveaux modèles de carrières, Vivalto Santé met l'accent sur l'accompagnement et le développement des compétences de ses collaborateurs. En 2024, Vivalto Santé a pu analyser la perception et la satisfaction des collaborateurs sur l'évolution des carrières via l'Expression Ouverte. Plusieurs objectifs stratégiques ont été définis pour la période 2024-2030. Le développement des formations internes, au plus proche des besoins de terrains et des attentes des salariés et la construction d'un programme de gestion des talents sont engagés. À l'horizon 2030, Vivalto Santé ambitionne de proposer une offre de formation « Made in Vivalto Santé » et de donner accès à un parcours de compétences adapté aux collaborateurs.



David Colmont,  
Directeur des Soins  
Groupe

### TÉMOIGNAGE

« Vivalto Santé a fait le choix de proposer aux 200 managers soignants des établissements du Groupe un programme de formation managériale. Ce programme représente un véritable atout pour nos managers : un programme en lien avec leurs besoins et donc spécifiquement construit pour eux. Son principe, c'est son caractère hybride : proposer à la fois du présentiel et du distanciel. Initié fin 2023, ce programme se poursuivra tout 2024 par une alternance réfléchie de sessions en présentiel et de modules de e-learning disponibles sur la plateforme 360. Nous avons fait le pari de pouvoir construire ces modules avec l'aide de ressources internes. C'est ainsi encore pouvoir proposer des contenus adaptés à nos managers dans leur environnement, mais aussi diminuer les coûts d'un tel parcours et pouvoir leur « offrir » la possibilité de se retrouver 1 à 2 fois en présentiel d'ici fin 2024. Bien sûr, ces journées ont également favorisé les échanges et le réseautage, et pour beaucoup des participants pouvoir mettre un visage sur un nom. Au-delà d'un simple apport de connaissances et de compétences et en lien avec les valeurs du Groupe Vivalto Santé, nous souhaitons aussi créer une véritable communauté de pratiques, d'échanges, de partages. »



NEW

### Vague 2 (2023 - 2030)

Objectif statutaire	Objectif opérationnel	Résultats 2023	Indicateurs de performance 2024	Horizon 2030*
Développer avec nos équipes une dynamique collective et attractive	Accompagner le développement des compétences de chaque collaborateur au sein du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboration d'une formation Vivalto Santé (pour les managers soignants de proximité ; pour les médecins...)</li> <li>Travail sur un reporting de formation consolidé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analysier la perception et la satisfaction des salariés sur l'évolution des carrières</li> <li>Développer les formations Made in Vivalto Santé</li> <li>Construire un programme de gestion des talents étape 1 (DGE/DGA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création d'une offre de formation Made in Vivalto Santé</li> <li>Donner accès à un parcours de développement de compétences</li> </ul>

FOCUS

### Plateforme 360° Learning

Vivalto Santé déploie depuis 2022 une plate-forme LMS (*Learning Management System*) dans tous ses établissements nommée 360° Learning. Cet outil va bien au-delà de la simple diffusion de modules de formation et s'inscrit dans une démarche globale d'apprentissage mixte (*blended learning*) combinant des formations asynchrones et synchrones. La plateforme offre un catalogue de formations complet et adapté à chaque catégorie socioprofessionnelle, permettant à chacun de choisir librement les parcours qui lui conviennent et de suivre sa progression en toute autonomie. Contenu personnalisé, modules sur mesure ou achetés auprès d'organismes externes, accessibilité en tout lieu et à tout moment... tout est conçu pour une expérience

d'apprentissage optimale. Le suivi individuel et les rapports précis, exportables au format CSV, permettent d'identifier les besoins de formation spécifiques et de mesurer l'impact des actions menées. Un concepteur *digital learning* dédié accompagne les équipes dans la création de modules de formation sur mesure, tandis que des administrateurs locaux assurent la gestion des catalogues et la génération de rapports personnalisés. La plateforme 360° Learning constitue un outil précieux pour renforcer la formation professionnelle au sein du Groupe. Elle s'inscrit ainsi dans une démarche d'amélioration continue des compétences et de développement des talents, au service de la performance individuelle et collective.

FOCUS

### VivalSim

Vivalto Santé a structuré l'activité de formation médicale autour de VivalSim, organisme de formation en simulation en santé qui dispose d'un Comité pédagogique présidé par un anesthésiste-réanimateur, avec des représentants médicaux et paramédicaux membres du COMEX. Le GCS Vivalto Santé ERI est certifié Qualiopi et référencé par l'Agence nationale du DPC. L'investissement dans des mannequins haute-fidélité permet des formations performantes. En effet, la simulation haute-fidélité *in situ*, offre une immersion totale dans l'environnement de travail avec un apport à la fois théorique et pratique (mise en situation). VivalSim forme les professionnels de santé à la gestion des situations critiques et



urgences vitales dans divers environnements : bloc opératoire, urgences, soins critiques, services de soins, maternité... Les programmes incluent des facteurs humains et organisationnels pour améliorer le travail en équipe. Pendant la crise Covid-19, VivalSim a créé la formation REAgir pour les infirmiers, combinant webinaires et ateliers de simulation, maintenant pérenne pour les équipes de soins critiques en situations exceptionnelles. L'équipe pédagogique comprend des médecins, IADE et IDE, tous diplômés en simulation en santé et connaissant particulièrement bien le terrain. Les journées de simulation *in situ* montrent leur efficacité dans la gestion des situations critiques et l'amélioration des compétences d'équipe.

## ■ Objectif opérationnel n° 4

### Offrir un cadre de travail répondant aux attentes de nos salariés

#### SPONSOR

**Sandrine Macario**, DRH Groupe

#### PILOTE

**Pauline Malafosse**, Responsable Qualité de Vie et Conditions de Travail - QVCT

La démarche de Vivalto Santé s'inscrit dans une vision globale où l'épanouissement des salariés est indissociable de la qualité des soins prodigues aux patients. Depuis 2020, le Groupe a déployé une stratégie ambitieuse en matière de QVCT, axée sur plusieurs piliers :

- le baromètre social « Expression Ouverte » permet de recueillir anonymement les ressentis, attentes et suggestions des collaborateurs. Cette consultation, menée tous les deux ans, mesure la satisfaction et identifie des leviers d'amélioration. La première édition a eu lieu en 2022 et a permis d'établir un diagnostic précis dans chaque établissement ;
- chaque structure a élaboré son propre plan d'actions QVCT en tenant compte des résultats de l'Expression Ouverte, du contexte local et de sa maturité en la matière (ex : des espaces de discussion collaboratifs pour résoudre les irritants du quotidien seront généralisés en 2024-2025) ;
- Vivalto Santé accorde une importance capitale à l'intégration des salariés en situation de handicap au sein du Groupe et est déterminé à continuer ses actions en ce sens. C'est pourquoi Vivalto Santé a récemment obtenu le renouvellement de son agrément accord handicap jusqu'à fin 2025, permettant de réaffirmer son engagement à créer un environnement de travail où chacun, quelles que soient ses différences, se sente pleinement intégré et valorisé. Ainsi, Vivalto Santé poursuit ses efforts pour garantir que les salariés en situation de handicap bénéficient de toutes les ressources et du soutien nécessaires pour être maintenus dans l'emploi ;
- des collaborations avec des acteurs clés comme Social Direct, CDC Habitat et Babilou offrent aux collaborateurs des solutions pour les soutenir dans leur quotidien (garde d'enfants...) ;

### FOCUS

« Cet objectif opérationnel est essentiel dans la stratégie de fidélisation déployée par le Groupe Vivalto Santé, afin de limiter son turnover, d'offrir aux salariés un contenu concret au concept de Qualité de Vie et des Conditions de Travail. **S'appuyer sur l'expression des salariés et des Comités Sociaux et Économiques (CSE)** des différents établissements est une condition indispensable à l'amélioration continue des conditions de travail, le Groupe étant ainsi engagé à y répondre **en ajustant régulièrement les plans d'actions** construits idéalement avec ceux qui le souhaitent. »

LE COMITÉ DE MISSION

### Vague 1 (2020 - 2022)

Objectif statutaire	Objectif opérationnel	Résultats 2022	Indicateurs de performance 2020-2022
Développer avec nos équipes les conditions pour entretenir une dynamique collective et favoriser l'inclusion professionnelle	Baromètre social	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diffusion à 100 % des établissements y compris ceux nouvellement intégrés (avant janvier 2022) : taux de réponse global : 40,5 %</li> <li>■ Taux d'absentéisme AT/MP : 1,3 % à fin 2022</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diffusion du questionnaire QVCT à 100 % des établissements à fin 2023</li> <li>■ Taux d'absentéisme AT/MP &lt;3 % à fin 2023</li> </ul>
	Programme QVCT	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fin 2022 : 100 % des établissements ont produit des fiches actions pour déployer les projets à mettre en œuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 100 % des établissements à fin 2024 disposant d'un accord ou de plans d'actions QVCT</li> </ul>

### Vague 2 (2023 - 2030)

Objectif statutaire	Objectif opérationnel	Résultats 2023	Indicateurs de performance 2024	Horizon 2030
Développer avec nos équipes une dynamique collective et attractive	Offrir un cadre de travail répondant aux attentes de nos salariés	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Baromètre social : 9 000 salariés en CDI invités à y participer</li> <li>■ Social direct : 1<sup>er</sup> bilan en cours</li> <li>■ 88 actions (soit 41 %) QVCT mises en œuvre (découlent des fiches actions)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Faire progresser le questionnaire Expression Ouverte : <ul style="list-style-type: none"> <li>- ajouter la question « mon avis est pris en compte pour les changements liés à vie de mon service »</li> <li>- au moins 40,5 % de taux de participation</li> <li>- au moins 72 % d'avis positifs à « je peux donner mon avis sur la vie de mon service »</li> </ul> </li> <li>■ Identifier des priorités à traiter d'ici 2026</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les thématiques prioritaires identifiées lors de l'Expression Ouverte ont fait l'objet d'un plan d'actions</li> <li>■ Progression des indicateurs de l'expression ouverte : <ul style="list-style-type: none"> <li>- « Je peux donner mon avis »</li> <li>- « Mon avis est pris en compte »</li> <li>- « La perception du cadre de travail »</li> </ul> </li> </ul>



1. Les priorités sont déterminées lors de l'élaboration d'un diagnostic QVCT, en particulier grâce à l'enrichissement apporté par les résultats de la dernière Expression Ouverte.



Brice Lévrier,  
Directeur Général,  
Clinique de la Côte  
d'Émeraude à Saint-  
Malo

## TÉMOIGNAGE

« Le programme Go Up est une solution simple de management collaboratif mise en place à la Clinique de la Côte d'Émeraude et désormais étendue à l'ensemble de la région Bretagne. Il s'agit d'une réunion hebdomadaire d'équipe pour discuter des irritants quotidiens. Un tableau Velléda, placé dans le service, facilite l'animation et le suivi en recensant les problématiques, actions et informations pertinentes pour l'équipe. Ce dispositif permet aux équipes de partager librement leurs problèmes et d'évaluer l'efficacité des actions mises en place en toute confiance. Nous avons observé une amélioration notable, en particulier dans la préparation des patients, grâce à la mise en place de standards discutés lors de ces échanges. »



Infirmières diplômées d'État en ambulatoire, Clinique de la Côte d'Émeraude à Saint-Malo

**Expression ouverte**



## Partenariat CDC Habitat et Vivalto Santé – 2024

Face aux enjeux de recrutement et de fidélisation des professionnels de santé, Vivalto Santé et CDC Habitat s'associent pour les aider à trouver un logement rapidement et facilement. Un site web dédié permet de bénéficier d'un traitement prioritaire des candidatures pour des logements

libres ou intermédiaires du parc immobilier de CDC Habitat. Cette offre de logement donne accès à un choix élargi dans les zones tendues et procure un gain de temps et une sérénité dans leur recherche.

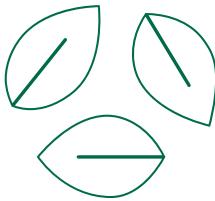


## Dispositif Social Direct – 2023

Face aux aléas de la vie personnelle, Vivalto Santé met à la disposition de ses 10 000 collaborateurs en France un service d'accompagnement unique : SocialDirect. Composé d'une équipe de quatre assistants sociaux, le service offre des consultations gratuites et confidentielles, en visio ou par téléphone, du lundi au vendredi de 9 h à 17 h. Écoute attentive, conseils avisés

et accompagnement personnalisé permettent aux salariés de bénéficier d'un soutien expert et concret lorsque la vie se complique (démarches administratives complexes, aides financières, salariés aidants ou difficultés de santé...). Depuis le lancement en septembre 2023 : 41 (mise à jour à faire) salariés ont sollicité ce service.

# ENVIRONNEMENT



## OBJECTIF STATUTAIRE 4

Prendre soin de tous en réduisant notre empreinte environnementale

### LE COMITÉ DE MISSION

La 28<sup>e</sup> Conférence des Nations Unies sur les changements climatiques (COP28) a, pour la première fois, abordé les **interactions entre le changement climatique et la santé et le bien-être humain** : propagation de maladies infectieuses, impact sur les personnes vulnérables des vagues de chaleur, asthme, maladies respiratoires... Elle a permis de reconnaître l'urgence d'agir et de promouvoir les avantages pour la santé d'une réduction profonde, rapide et durable des émissions de gaz à effet de serre, notamment grâce à une diminution de la pollution atmosphérique, et une transition vers une alimentation saine et durable.

Parce que le réchauffement climatique risque d'avoir un impact fort et direct sur la santé humaine, **le secteur de la santé a un devoir d'exemplarité** et doit se transformer pour réduire les émissions carbone du secteur, devenir plus durable et faire face au changement climatique. Effectivement, l'effet du secteur de la santé sur le réchauffement climatique à travers ses émissions de gaz à effet de serre (GES) est évalué en France entre 6,6 % et 10 %<sup>1</sup> de l'empreinte carbone du pays. C'est au regard de ces enjeux que le Groupe Vivalto Santé développe une **approche globale et systémique** afin de prendre soin de tous en réduisant son empreinte environnementale, et ce à travers quatre objectifs opérationnels qui réinterrogent ses pratiques de soins, limitent ce qui peut altérer son écosystème, développent une restauration plus durable. Il s'agit ici d'ouvrir un **chemin de décarbonation réaliste**, cohérent, tout en s'intéressant aux vraies ressources « rares » : ses collaborateurs, et ce pour une vraie transformation des services de santé durables et résilients. »

1. Source Shift Project Edition 2023 « Décarboner la santé pour soigner durablement. »

## ■ Objectif opérationnel n°1

### Développer des pratiques de soins plus durables

#### Sponsor

**Antoine Goëlaou**, Directeur Financier Groupe

#### Pilotes

**David Colmont**, Directeur des Soins Groupe et **Emmanuel Capitaine**, Coordinateur Médical international et **Anne-Mathilde Bobert**, Chef de projet Achats

Vivalto Santé est mobilisé depuis plusieurs années pour réduire son impact environnemental, il souhaite aujourd'hui sensibiliser les professionnels de santé et anticiper les ruptures d'approvisionnement en adoptant une réflexion de durabilité sur les achats et les soins. En 2023, le Groupe a enregistré une baisse significative de ses émissions de CO<sub>2</sub> (-6% par rapport à 2022), grâce à plusieurs initiatives. Déterminé à poursuivre sur sa lancée, Vivalto Santé s'est fixé des objectifs ambitieux pour 2030 et s'engage à agir sur deux axes majeurs dès 2024 :

- analyse du cycle de vie d'une opération orthopédique : étudier les étapes d'une intervention chirurgicale, du choix des produits jusqu'à leur élimination, afin d'identifier les leviers d'amélioration pour réduire l'impact environnemental des soins prodigués ;
- réduction de l'utilisation des gaz d'anesthésie polluants : analyser les consommations de gaz d'anesthésie des établissements pour cibler les actions et partager les bonnes pratiques.

Ces initiatives s'inscrivent dans une démarche globale d'éco-conception des soins, qui vise à impliquer l'ensemble des acteurs du Groupe vers des pratiques plus durables. Vivalto Santé souhaite interroger les praticiens et les soignants sur leurs pratiques et créer un e-learning dédié avec des exemples concrets. Au-delà des actions menées en 2024, Vivalto Santé prévoit d'élaborer une trajectoire de réduction des émissions de GES à horizon 2030. Le Groupe continuera également à faire évoluer ses plans d'actions dédiés à la flotte de véhicules (ex : formation écoconduite) et à ses consommations d'énergie.



Dr Laure Martin,  
Médecin anesthésiste  
réanimateur, Centre  
Hospitalier Privé  
Saint-Grégoire

### TÉMOIGNAGE

« J'ai fondé l'association Recycl'abloc en 2019, afin de valoriser les déchets métalliques et plastiques en les collectant, en les triant et en permettant de les transformer en nouveaux produits. Elle œuvre aussi pour réduire les déchets d'activités économiques et ménagers (DAOM) en encourageant un meilleur tri des papiers et des cartons. Les impacts positifs des actions de Recycl'abloc sont d'insuffler un dynamisme de recherche autour des techniques innovantes pour réduire et recycler les déchets, d'informer et sensibiliser l'ensemble des acteurs du bloc opératoire sur le développement durable. L'évaluation portée sur les trois dernières années amène les chiffres suivants :

- 70 % de DASRI en moins
- 283 kg d'inox recyclé
- 889 kg de fils de bistouri recyclés
- 757 kg d'aluminium recyclé
- 331 kg de métaux ferreux recyclés
- 506 kg de plastique durs

Au global, c'est agir pour moins de plastiques, de déchets et de consommations d'eau (bac de lavage des instruments avec un système d'économie d'eau). Les économies réalisées par les actions de Recycl'abloc sont valorisées au profit du patient et pour la QVCT des équipes soignantes (exemples : amélioration du salon d'attente parents-enfants, réfection des salles de pause, amélioration du parcours de l'enfant au bloc opératoire, partenariat avec Ergosanté pour des exosquelettes...). Ce sont des actions transversales qui engagent les salariés, les actionnaires et les personnes du plateau technique lourd.

Ces actions initient et développent une démarche d'éco-responsabilité au bloc opératoire et dans la pratique professionnelle. Au CHP Saint Grégoire, nous avons constitué une team DD avec plusieurs acteurs de la filière du début à la fin « cadres/administrations, soignants, ingénieurs/techniciens, pharmaciens, hygiénistes, stérilisation. »

### Vague 1 (2020 - 2022)

Objectif statutaire	Objectif opérationnel	Résultats 2022	Indicateurs de performance 2020-2022
Maîtriser notre empreinte environnementale	Diminuer notre empreinte carbone	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2019 : 17 089 tCO<sub>2</sub>e avec une intensité carbone de 62 kg CO<sub>2</sub>e/m<sup>2</sup></li> <li>■ 2021 : 23 972 CO<sub>2</sub>e avec une intensité carbone de 54 kg CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup></li> <li>■ 2022 : 19 962 tCO<sub>2</sub>e avec une intensité carbone de 43,18 kg CO<sub>2</sub>e/m<sup>2</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Évaluer notre empreinte carbone :</li> <li>■ Mesure de l'empreinte Groupe scopes 1 et 2 à fin 2022</li> <li>■ Engagement à réduire l'empreinte carbone à fin 2024</li> </ul>

### Vague 2 (2023 - 2030)

Objectif statutaire	Objectif opérationnel	Résultats 2023	Indicateurs de performance 2024	Horizon 2030
Prendre soin de tous en réduisant notre empreinte environnementale	Développer des pratiques de soins plus durables	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Réduction des gaz anesthésiants polluants (GT Éco-conception des soins visant à identifier, analyser et déployer des solutions concrètes à partir des recommandations de la SFAR)</li> <li>■ Verdissage de la flotte de véhicules (nouveau catalogue sans thermique)</li> <li>■ Efficacité énergétique (rénovation énergétique des bâtiments, photovoltaïque)</li> <li>■ Évaluation complète des émissions de GES (1<sup>er</sup> calcul du scope 3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Examiner les impacts environnementaux, sociaux et économiques via la méthode d'analyse du cycle de vie (sourcing, usage, déchets...)</li> <li>■ Accompagner les établissements dans la réduction de l'utilisation des gaz d'anesthésie polluants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mise en place d'une démarche d'amélioration continue des pratiques de soins basées sur l'analyse du cycle de vie et l'éco-conception</li> <li>■ Progression des gains environnementaux</li> </ul>

### FOCUS

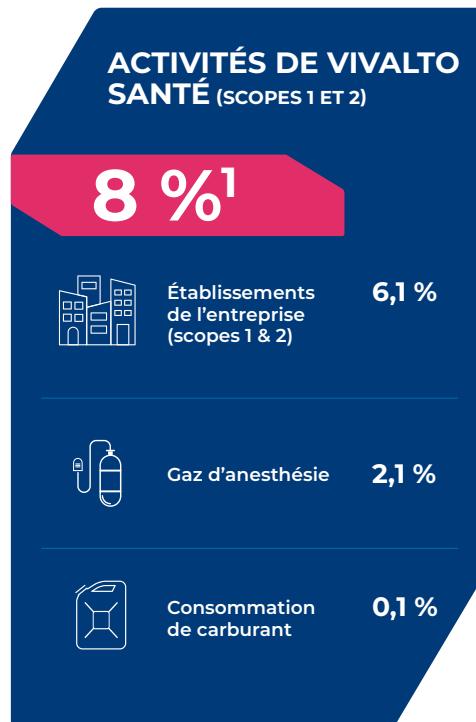
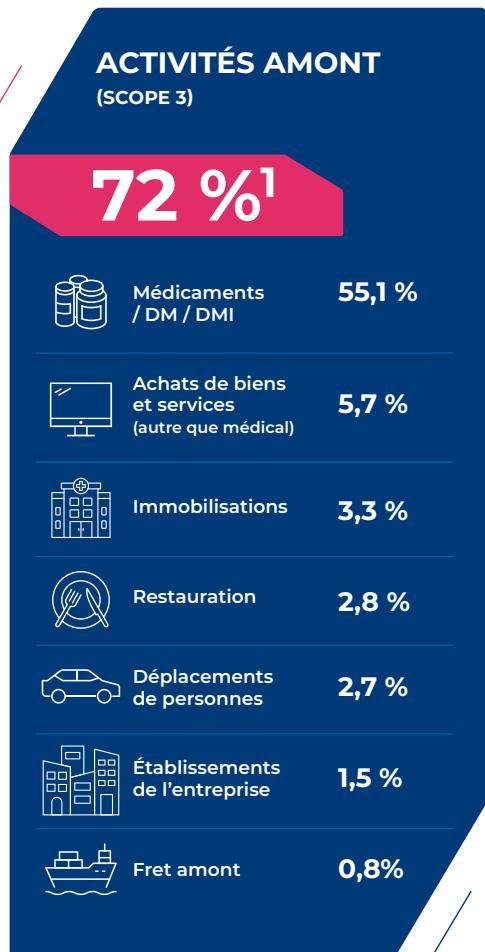
« Le **développement de pratiques de soins plus durables** dans les établissements Vivalto Santé est fondamental pour promouvoir la santé à long terme, réduire l'impact environnemental du Groupe et améliorer l'efficacité opérationnelle. L'objectif opérationnel présenté ici relève d'une approche holistique qui intègre la **sensibilisation des médecins et du personnel médical aux enjeux de durabilité, l'éco-conception, la collaboration et la mesure des progrès**. C'est

tout l'enjeu de l'expérimentation lancée avec l'ADEME autour de l'analyse du cycle de vie d'une opération de chirurgie orthopédique ou la nécessaire obligation de réduction des gaz d'anesthésie polluants. En effet, l'éco-conception des soins vise à réduire l'impact environnemental des établissements Vivalto Santé **en minimisant les déchets médicaux, en optimisant la consommation d'énergie et en adoptant des pratiques d'approvisionnement plus responsables.** »

LE COMITÉ DE MISSION

## Répartition de nos émissions de gaz à effet de serre

à partir du Bilan carbone réalisé sur l'année 2023 (scopes 1, 2 et 3)



### Réalisation du bilan carbone Vivalto Santé depuis deux ans

Le dernier bilan carbone Vivalto Santé (France) réalisé en 2023, selon la méthode du GHG Protocol, sur les scopes 1 et 2 s'élève à 22 215 tonnes équivalent CO<sub>2</sub>. Soit une diminution supérieure aux exigences d'une trajectoire de réduction à 1,5 °C (Accord de Paris qui amène une réduction de -4,2 %/an). En intensité, le chiffre est en baisse de -10 % par rapport à 2022 et de -37 % par rapport à 2019.



### ACV avec l'ADEME sur la chirurgie orthopédique

Le secteur de la santé rencontre des difficultés à appréhender l'impact environnemental des dispositifs médicaux et des médicaments. Face à ce constat, le Groupe souhaite étudier les impacts environnementaux, sociaux et économiques d'une opération de chirurgie orthopédique de prothèse du genou, l'une des interventions les plus fréquentes au sein de son activité, et qui ne fait pas l'objet d'étude scientifique. La méthode ACV sera employée pour examiner et évaluer l'ensemble du processus depuis l'approvisionnement des matériaux jusqu'à

l'élimination des déchets. Cette étude, d'une durée de six mois, se déroulera dans deux cliniques pilotes. La Direction EAM a prévu de se faire accompagner par le cabinet d'étude EVEA pour le pilotage du projet et d'être soutenu par l'ADEME (Agence de la transition écologique). Les résultats de l'étude feront l'objet d'une publication scientifique et seront partagés avec le GT Éco-conception des soins et les professionnels des deux cliniques afin d'élaborer conjointement des recommandations et de les tester sur le terrain.

<sup>1</sup>. Résultats arrondis.

## ■ Objectif opérationnel n° 2

### Limiter ce qui peut altérer la santé et les écosystèmes

#### Sponsor

**Antoine Goëlauf**, Directeur Financier Groupe

#### Pilotes

**Guillaume Labé**, Responsable Technique efficience énergétique et **Anne-Mathilde Bobert**, Chef de projet Achats et **David Colmont**, Directeur des Soins Groupe

Vivalto Santé s'engage dans la préservation des écosystèmes et de la santé en prenant des engagements concrets afin de limiter les polluants générés par ses établissements et préserver les ressources naturelles. La production de déchets hospitaliers constitue un enjeu majeur, en collaboration avec Take a waste depuis 2022, Vivalto Santé déploie une stratégie ambitieuse de réduction des déchets. Des diagnostics précis, des formations dédiées et l'accès à un outil de pilotage permettent aux cliniques de rationaliser leurs pratiques et d'améliorer leur performance en matière de tri.

D'ici 2030, Vivalto Santé choisit d'actualiser ses objectifs de réduction des déchets et de construire une feuille de route afin de prévenir les déchets.



Vague 1 (2020 - 2022)			
Objectif statutaire	Objectif opérationnel	Résultats 2022	Indicateurs de performance 2020-2022
Maîtriser notre empreinte environnementale	Réduire les déchets	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Évolution du tonnage entre 2021 et 2022 : 19 % de réduction sur la production des DASRI</li> <li>■ 8 % de réduction sur la production des ordures ménagères</li> <li>■ Taux de recyclage de 16 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évolution du tonnage par typologie de déchets :           <ul style="list-style-type: none"> <li>■ DASRI -5 %</li> <li>■ Taux de recyclage +50 %</li> <li>■ Ordures ménagères -10 %</li> <li>■ À fin 2024</li> </ul> </li> </ul>

Vague 2 (2023 - 2030)				
Objectif statutaire	Objectif opérationnel	Résultats 2023	Indicateurs de performance 2024	Horizon 2030
Prendre soin de tous en réduisant notre empreinte environnementale	Limiter ce qui peut altérer la santé et les écosystèmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Début de consolidation des consommations d'eau</li> <li>■ Revue des prestataires nettoyage en place et analyse des produits utilisés (préparation d'un appel d'offres)</li> <li>■ Organisation d'un GT sur le formol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Réaliser une 1<sup>re</sup> mesure et analyse :           <ul style="list-style-type: none"> <li>- des déchets au bloc opérateur</li> <li>- de la qualité de l'air intérieur</li> <li>- des consommations d'eau</li> <li>- de la qualité de nos effluents</li> </ul> </li> <li>■ Développement du nettoyage sans chimie</li> <li>■ Accompagner les établissements dans la réduction de l'utilisation du formol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Amélioration de la qualité de l'air intérieur</li> <li>■ Diminution des consommations et rejets dans l'eau</li> </ul>

### Parcours de ruches aux côtés de Terre d'Abeilles

En 2022, Vivalto Santé a lancé le challenge digital TEAM (Tous Entreprise à Mission) afin d'impliquer les collaborateurs. Ce challenge a mobilisé plus de 1 000 salariés participants en leur donnant la possibilité de choisir un projet environnemental à soutenir. Les collaborateurs de Vivalto Santé ont largement plébiscité le projet de protection durable des insectes polliniseurs via le financement de ruches pédagogiques avec l'association Terre d'Abeilles. Ce choix s'est concrétisé par le parrainage de colonies d'abeilles en juin 2023 avec l'installation de 30 nouvelles ruches sur la commune de Saint-Germain (86), à la frontière du Parc naturel régional de la Brenne, à cinq minutes du site pédagogique de La Maison des Abeilles. Les abeilles ont ainsi pu profiter des fleurs mellifères pour accumuler des réserves de pollen et de miel nécessaires à la vie et au déve-

loppement de la ruche pour une récolte de miel qui a eu lieu à la fin de l'été 2023 avec 600 pots de miel blond du Berry (fleurs d'été) qui ont pu être distribués aux collaborateurs.



## Objectif opérationnel n° 3

### Diminuer notre consommation d'énergie carbonée

#### SPONSOR

Antoine Goëlaou, Directeur Financier Groupe

#### PILOTE

Guillaume Labé, Responsable Technique efficience énergétique

Vivalto Santé souhaite poursuivre sa démarche de transition énergétique. Cette stratégie vise à diversifier les sources d'énergie, limiter les risques et réduire les coûts pour les établissements. L'outil du partenaire Advizeo (logiciel Savee) est utilisé depuis 2022 pour garantir un pilotage fiable. Il permet un suivi mensuel précis de la consommation d'énergie de chaque site, l'identification des surconsommations et aide à l'optimisation des installations techniques et la priorisation des investissements nécessaires.

En 2023, les 46 sites pris en compte sur Advizeo ont consommé 152 GWh d'énergie (53,3 % d'électricité, 33,9 % de gaz et 12,8 % de réseaux de chaleur). Des investissements ont permis de rénover des chaufferies et groupes froids et d'installer deux GTB<sup>1</sup>, puis deux cliniques ont été raccordées à des réseaux de chaleur. Ces actions ont permis de réduire la consommation d'électricité de 6,5 % et la consommation de gaz de 17 % en cinq ans. Le développement de la production d'énergie renouvelable est également en cours, avec deux sites qui seront mis en service en 2024, et une douzaine de projets lancés en 2024, visant à installer des panneaux photovoltaïques en ombrières de parking ou en centrales au sol.

L'objectif d'ici 2030 est d'atteindre 22 % d'énergie consommée renouvelable et 8,5 % d'électricité autoproduite. Un premier jalon en 2024 vise à réaliser deux projets photovoltaïques. Aussi, les bonnes pratiques seront encouragées pour réduire la consommation d'énergie, comme la réduction de l'éclairage nocturne, le pilotage intelligent des installations et la gestion de la température ambiante. Cette stratégie globale permettra à Vivalto Santé de maîtriser l'inflation des prix de l'énergie, de respecter le Décret Tertiaire<sup>2</sup> (réduction de 40 % de la consommation d'énergie d'ici 2030) et de contribuer à la transition énergétique du secteur de la santé.



#### FOCUS

### Installation de panneaux photovoltaïques

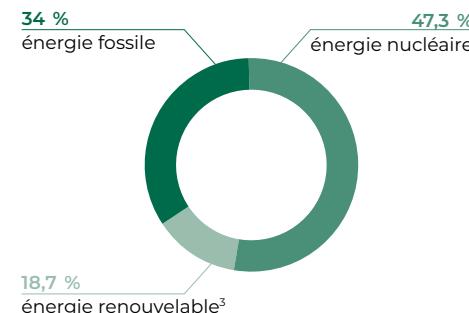
Dès 2023, le Groupe a lancé des projets photovoltaïques en supplément aux deux existants (la Clinique Mathilde à Rouen et le Centre Orthopédique de Dracy-le-Fort). L'objectif est de produire et autoconsommer environ 828 MWh/an pour les deux projets photovoltaïques lancés en 2024 et 1 684 MWh/an pour les quatre nouveaux projets dans les années à venir.

Variété de projets et d'implantations :

- Ombrières de parking ;
- Centrales au sol ;
- Installations en toiture.

Quatre nouveaux sites ont été sélectionnés pour l'installation de ces projets, dont deux ombrières et deux centrales au sol. Auparavant, deux projets pilotes ont déjà démarré à la Clinique Mathilde à Rouen et le Centre Orthopédique de Dracy-le-Fort, et seront mis en service en 2024.

### Mix énergétique Vivalto Santé 2024



### Vague 1 (2020 - 2022)

Objectif statutaire	Objectif opérationnel	Résultats 2022	Indicateurs de performance 2020-2022
Maîtriser notre empreinte environnementale	Réduire notre consommation énergétique	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 9,1 % d'économies d'énergie en 2022 par rapport à 2021</li> <li>■ 11 chaudières rénovées représentant 24 chaudières</li> <li>■ Et 10 groupes froids remplacés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Suivi de l'évolution de la consommation énergétique en KWh/m<sup>2</sup>/an -10 % en 3 ans sur le Groupe à conditions climatiques et périmètre équivalent à fin 2024</li> <li>■ Programme de rénovation technique des bâtiments : 10 chaudières et 10 groupes froids remplacés à fin 2024</li> </ul>

### Vague 2 (2023 - 2030)

Objectif statutaire	Objectif opérationnel	Résultats 2023	Indicateurs de performance 2024	Horizon 2030
Prendre soin de tous en réduisant notre empreinte environnementale	Diminuer notre consommation d'énergie carbonée	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Réalisation du mix énergétique Vivalto Santé</li> <li>■ Programme de rénovation technique des bâtiments : <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 chaudières rénovées (avec 8 nouvelles chaudières gaz à condensation) et</li> <li>- 7 groupes froids remplacés avec récupération de calories</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2 % d'économies d'énergie en 2024 par rapport à 2023 (dont 7 % pour le gaz naturel)</li> <li>■ Développement et travaux sur 2 projets photovoltaïques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 22 % de l'énergie consommée par le Groupe est renouvelable</li> <li>■ 8,5 % de l'électricité consommée par le Groupe est autoproduite (PV)</li> </ul>

#### FOCUS

« Au-delà des enjeux réglementaires, qu'il convient bien évidemment de respecter, il devient impératif de **mieux connaître ses dépendances énergétiques, pour pouvoir identifier ses vulnérabilités**. Il s'agit ici très concrètement de se donner une trajectoire ambitieuse et régulièrement évaluée de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) et de chercher des **substituts aux ressources fossiles**. Cela suppose bien sûr en amont, en s'appuyant sur des experts, de

LE COMITÉ DE MISSION

1. Gestion technique des bâtiments. 2. L'ensemble des cliniques de Vivalto Santé ont choisi une année de référence (entre 2010 et 2019) et elles sont enregistrées sur la plateforme OPERAT de l'ADEME. 3. Solaire photovoltaïque, Énergie marine (dont hydraulique), Pompe à chaleur (récupération site industriel, etc.), Éolien, Géothermie, Bioénergie (dégradation biomasse, biogaz, etc.) – Réseau de chaleur urbain ou local. Source que la nature renouvelle en permanence contrairement à une énergie fossile, provenant d'un stock donné qui s'épuise via son exploitation.

## ■ Objectif opérationnel n° 4

### Développer une restauration responsable

#### SPONSOR

**Antoine Goëlaou**, Directeur Financier Groupe

#### PILOTE

**Anne-Mathilde Bobert**, Chef de projet Achats

Depuis 2023, Vivalto Santé a lancé une initiative ambitieuse pour réduire l'empreinte environnementale de sa chaîne d'approvisionnement, en commençant par la restauration. Un groupe de travail pluridisciplinaire a été mis en place pour définir les objectifs de restauration de l'entreprise pour les années à venir et optimiser les offres dans ses établissements. Les soignants ont également été consultés sur leurs attentes en matière d'alimentation.

Les enjeux de cette démarche sont multiples : satisfaction des patients et salariés, lutte contre le gaspillage alimentaire, respect des réglementations en vigueur (EGALIM et AGEC), maîtrise des coûts dans un contexte d'inflation, réduction des émissions de carbone et bien-être animal. Les travaux menés aboutiront à un appel d'offres en 2024/2025, assorti d'un cahier des charges précis définissant les attentes vis-à-vis des prestataires de restauration. Vivalto Santé souhaite ainsi promouvoir une alimentation plus durable et plus saine, en s'inscrivant dans une démarche d'achats responsables.

Vivalto Santé ambitionne d'atteindre plusieurs objectifs d'ici 2030 :

- diversifier l'alimentation en augmentant la part des protéines végétales ;
- privilégier les produits de saison, locaux et bio pour un approvisionnement durable ;
- gérer les déchets de manière responsable en réduisant le gaspillage alimentaire, en valorisant les biodéchets et en limitant les emballages jetables.

En 2024, une première étape sera franchie avec la réalisation d'un état des lieux et l'élaboration d'un plan d'actions global en s'appuyant sur une collaboration étroite avec ses prestataires et ses parties prenantes.



NEW

### Vague 2 (2023 - 2030)

Objectif statutaire	Objectif opérationnel	Résultats 2023	Indicateurs de performance 2024	Horizon 2030
Prendre soin de tous en réduisant notre empreinte environnementale	Développer une restauration responsable	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Groupe de Travail sur « la restauration de demain »</li> <li>■ Réflexion avec les prestataires sur la collecte des nouveaux KPI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Réaliser un état des lieux et produire un plan d'actions pour :           <ul style="list-style-type: none"> <li>• développer une alimentation diversifiée</li> <li>• augmenter la part des produits locaux et bio</li> <li>• réduire le gaspillage alimentaire</li> <li>• réduire les déchets liés à la restauration</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Une diversification de l'alimentation (augmentation de la part des protéines végétales)</li> <li>■ Un approvisionnement durable (les aliments proposés sont de saison, locaux et bio)</li> <li>■ Une gestion responsable des déchets (réduction du gaspillage alimentaire, des biodéchets et des emballages jetables)</li> </ul>



# Avis du Comité de Mission

La mobilisation du Groupe Vivalto Santé repose sur des valeurs solides et des objectifs ambitieux. C'est sur cette base que l'Entreprise à Mission a permis au Groupe de répondre aux défis actuels du système de santé. Cet engagement permet de garantir un impact positif durable sur les patients, les collaborateurs, la communauté médicale et leur environnement.

Le Comité de Mission approuve l'évolution de la déclinaison en objectifs statutaires et opérationnels de la raison d'être, adoptée à Assemblée Générale de juin 2023.

Il approuve également :

- la création d'une trajectoire à 2030 ;
- les indicateurs à horizon 2024 ;
- ainsi que la fixation d'indicateurs intermédiaires qui seront affinés et/ou implémentés chaque année.

Le Comité de Mission accompagnera en 2024 le suivi sur le terrain de la dynamique d'appropriation de ces objectifs et évaluera leur réalisation début 2025, dans le cadre de la préparation du prochain audit.



 **VIVALTO SANTÉ**

# Tableau récapitulatif des indicateurs

Objectif statutaire	Objectif opérationnel	Résultats 2023	Indicateurs de performance 2024	Horizon 2030
 <b>PATIENTS</b>	Développer l'accès aux soins par le maillage territorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Projets médicaux coconstruits avec les praticiens à l'échelle territoriale structurant l'offre de soins</li> <li>■ Mise en œuvre de nouvelles dynamiques de gradation des soins en vue du renouvellement et de l'obtention d'autorisations</li> <li>■ 13 USNP en 2023</li> <li>■ 19 établissements couverts par les prestataires de santé à domicile (PSAD) dont 5 lancements en 2023</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Développer l'accès aux soins primaires : <ul style="list-style-type: none"> <li>• poursuivre le développement des consultations avancées</li> </ul> </li> <li>■ Renforcer la coordination des parcours de soins : <ul style="list-style-type: none"> <li>• structurer la démarche de coordination des parcours de soins et notamment la dimension ville, établissement hospitalier et domicile</li> <li>• réaliser un plan de déploiement ambitieux pour le domicile</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Garantir l'accès aux soins primaires dans chaque territoire du Groupe : <ul style="list-style-type: none"> <li>• développement des consultations avancées et des USNP</li> </ul> </li> <li>■ Développer la coordination des parcours de soins : <ul style="list-style-type: none"> <li>• la coordination ville, établissement hospitalier et domicile est organisée et déployée dans tous nos territoires</li> </ul> </li> </ul>
	Engager les soignants dans la recherche médicale et paramédicale au bénéfice des patients	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1 médecin sur 6 impliqué en recherche médicale</li> <li>■ 994 publications exportées (840 publications* valorisées) selon l'export DGOS 2022 sur les années 2018-2021</li> <li>■ 39,7 % des publications exportées en 2023 en catégorie A+, A et B (des revues à impact factor élevé)</li> <li>■ 4 études paramédicales engagées et 13 établissements impliqués</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1 médecin sur 6 impliqué en recherche médicale</li> <li>■ Progression de 4 % du nombre de publications exportées</li> <li>■ Progression de 2 % des publications de recherche en catégories A+, A et B</li> <li>■ 2 études paramédicales engagées et 2 établissements impliqués</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1 médecin sur 6 impliqué en recherche médicale (évolution du périmètre établissement)</li> <li>■ Progression de 20 % du nombre de publications exportées</li> <li>■ Progression de 10 % des publications de recherche en catégories A+, A et B</li> <li>■ Des études paramédicales sont régulièrement engagées et impliquent des établissements Vivalto Santé</li> </ul>
	Répondre aux besoins de santé des patients en déployant des innovations médicales	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Industrialisation du télé suivi en oncologie : 6 établissements déployés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Poursuivre le déploiement du télé suivi : 10 services d'oncologie au total</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 80 % des établissements ont déployé au moins une innovation médicale qui améliore et/ou sécurise la prise en charge des patients</li> </ul>
	Améliorer l'expérience patient	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Déploiement du référentiel expérience patient sur 7 établissements pilotes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Définir un plan d'amélioration de l'expérience patient pour chaque établissement pilote du référentiel expérience patient</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Faire de l'expérience patient un outil de pilotage complémentaire de l'activité du Groupe</li> </ul>

Objectif statutaire	Objectif opérationnel	Résultats 2023	Indicateurs de performance 2024	Horizon 2030
 <b>MÉDECINS</b>	Analyser et promouvoir les meilleures pratiques médicales sous l'impulsion du CMS et les diffuser à l'ensemble des territoires et des établissements du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Installer la nouvelle gouvernance du CMS (Comité Médical Stratégique)</li> <li>■ Chartes de fonctionnement pour les CMT et CDM réalisées par le CMS et diffusées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Formalisation de la charte de fonctionnement du CMS</li> <li>■ Lancement de l'expérimentation robotique en orthopédie</li> <li>■ Poursuite du développement de « Ma consultation 2.0 »</li> <li>■ Lancement d'au moins 2 labellisations d'équipes médicales et définition des conditions de la labellisation interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nombre d'équipes médicales et chirurgicales labellisées (label interne défini par le CMS)</li> </ul>
	Animer et renforcer notre gouvernance partagée à tous les niveaux de gouvernance (CMO, CMT, CDM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Crédit du CMO</li> <li>■ Les CMT sont actifs</li> <li>■ Les CDM sont actifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Installer la gouvernance CMO (Comité Médical Opérationnel)</li> <li>■ Initier la définition d'un standard de qualité Vivalto Santé dans nos territoires : <ul style="list-style-type: none"> <li>• harmoniser les processus et mode de fonctionnement des CMT (Comité Médical de Territoire)</li> <li>• définir les 3 priorités en matière d'offre et/ou d'organisation des soins territoriales dans chaque territoire</li> </ul> </li> <li>■ Structurer les réunions des CDM (durée, ODJ, compte-rendu, échanges avec la CME) et questionner les médecins sur leurs attentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Un standard de qualité Vivalto Santé de l'offre et/ou de l'organisation des soins territoriales est déployé à tous niveaux de gouvernance</li> </ul>
	Maintenir l'actionnariat praticien à 30 % minimum	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Augmentation de capital en 2024</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 30 % de praticiens actionnaires minimum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 30 % de praticiens actionnaires minimum (évolution du périmètre établissements) patients</li> </ul>

Objectif statutaire	Objectif opérationnel	Résultats 2023	Indicateurs de performance 2024	Horizon 2030
 <b>SALARIES</b>	Faciliter l'intégration des nouvelles générations au sein du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 40,8 % de taux d'entrée pour les moins de 28 ans</li> <li>■ 69,1 % de taux de fidélisation à 24 mois des moins de 28 ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Co-construire un parcours d'intégration spécifique en mobilisant les nouvelles générations autour d'un établissement pilote (POC) : <ul style="list-style-type: none"> <li>- recueil des besoins des jeunes générations</li> </ul> </li> <li>■ Création de modules adaptés sur 360° Learning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taux de fidélisation de 70 % pour les salariés de moins de 28 ans en CDI à 24 mois</li> <li>■ Amélioration du taux de transformation des stagiaires et alternants en CDD/CDI</li> <li>■ Amélioration de la qualité de l'intégration des nouvelles générations</li> </ul>
	Faire de l'actionnariat une source de partage de valeur et de fidélisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Préparation de la 4<sup>e</sup> campagne d'actionnariat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Au moins 35 % des salariés en CDI sont actionnaires</li> <li>■ Au moins 70 % des salariés en CDI qui en ont bénéficié se réengagent dans l'actionnariat salarié</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Au moins 40 % des salariés en CDI sont actionnaires</li> <li>■ Au moins 85 % des salariés en CDI qui en ont bénéficié se réengagent dans l'actionnariat salarié</li> </ul>
	Accompagner le développement des compétences de chaque collaborateur au sein du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Élaboration d'une formation Vivalto Santé (pour les managers soignants de proximité ; pour les médecins...)</li> <li>■ Travail sur un reporting de formation consolidé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analyser la perception et la satisfaction des salariés sur l'évolution des carrières</li> <li>■ Développer les formations Made in Vivalto Santé</li> <li>■ Construire un programme de gestion des talents étape 1 (DGE/DGA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Création d'une offre de formation Made in Vivalto Santé</li> <li>■ Donner accès à un parcours de développement de compétences</li> </ul>
	Offrir un cadre de travail répondant aux attentes de nos salariés	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Baromètre social : 9 000 salariés en CDI invités à y participer</li> <li>■ Social direct : 1<sup>er</sup> bilan en cours</li> <li>■ 88 actions (soit 41 %) QVCT mises en œuvre (découlent des fiches actions)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Faire progresser le questionnaire Expression Ouverte : <ul style="list-style-type: none"> <li>- ajouter la question « mon avis est pris en compte pour les changements liés à la vie de mon service »</li> <li>- au moins 40,5 % de taux de participation</li> <li>- au moins 72 % d'avis positifs à « je peux donner mon avis sur la vie de mon service »</li> </ul> </li> <li>■ Identifier des priorités à traiter d'ici 2026</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les thématiques prioritaires identifiées lors de l'Expression Ouverte ont fait l'objet d'un plan d'actions</li> <li>■ Progression des indicateurs de l'expression ouverte : <ul style="list-style-type: none"> <li>• « Je peux donner mon avis »</li> <li>• « Mon avis est pris en compte »</li> <li>• « La perception du cadre de travail »</li> </ul> </li> </ul>

Objectif statutaire	Objectif opérationnel	Résultats 2023	Indicateurs de performance 2024	Horizon 2030
 <b>ENVIRONNEMENT</b>	Développer des pratiques de soins plus durables	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Réduction des gaz anesthésiants polluants (GT Éco-conception des soins visant à identifier, analyser et déployer des solutions concrètes à partir des recommandations de la SFAR)</li> <li>■ Verdissement de la flotte de véhicules (nouveau catalogue sans thermique)</li> <li>■ Efficacité énergétique (rénovation énergétique des bâtiments, photovoltaïque)</li> <li>■ Évaluation complète des émissions de GES (1<sup>er</sup> calcul du scope 3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Examiner les impacts environnementaux, sociaux et économiques via la méthode d'analyse du cycle de vie (sourcing, usage, déchets...) d'une opération orthopédique</li> <li>■ Accompagner des établissements dans la réduction des gaz d'anesthésie polluants pour les établissements identifiés dans le bilan carbone</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mise en place d'une démarche d'amélioration continue des pratiques de soins basées sur l'analyse du cycle de vie et l'éco-conception</li> <li>■ Progression des gains environnementaux</li> </ul>
	Limiter ce qui peut altérer la santé et les écosystèmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Début de consolidation des consommations d'eau</li> <li>■ Revue des prestataires nettoyage en place et analyse des produits utilisés (préparation d'un appel d'offres)</li> <li>■ Organisation d'un GT sur le formol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Réaliser une 1<sup>re</sup> mesure et analyse : <ul style="list-style-type: none"> <li>- des déchets au bloc opératoire</li> <li>- de la qualité de l'air intérieur</li> <li>- des consommations d'eau</li> <li>- de la qualité de nos effluents</li> </ul> </li> <li>■ Développement du nettoyage sans chimie</li> <li>■ Accompagner les établissements dans la réduction de l'utilisation du formol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Amélioration de la qualité de l'air intérieur</li> <li>■ Diminution des consommations et rejets dans l'eau</li> </ul>
	Diminuer notre consommation d'énergie carbonée	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Réalisation du mix énergétique Vivalto Santé</li> <li>■ Programme de rénovation technique des bâtiments : <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 chaudières renouvelées (avec 8 nouvelles chaudières gaz à condensation)</li> <li>- 7 groupes froids remplacés avec récupération de calories</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2 % d'économies d'énergie en 2024 par rapport à 2023 (dont 7 % pour le gaz naturel)</li> <li>■ Développement et travaux sur 2 projets photovoltaïques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 22 % de l'énergie consommée par le Groupe est renouvelable</li> <li>■ 8,5 % de l'électricité consommée par le Groupe est autoproduite (PV)</li> </ul>
	Développer une restauration responsable	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Groupe de Travail sur « la restauration de demain »</li> <li>■ Réflexion avec les prestataires sur la collecte des nouveaux KPI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Réaliser un état des lieux et produire un plan d'actions pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>- développer une alimentation diversifiée</li> <li>- augmenter la part des produits locaux et bio</li> <li>- réduire le gaspillage alimentaire</li> <li>- réduire les déchets liés à la restauration</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Une diversification de l'alimentation (augmentation de la part des protéines végétales)</li> <li>■ Un approvisionnement durable (les aliments proposés sont de saison, locaux et bio)</li> <li>■ Une gestion responsable des déchets (réduction du gaspillage alimentaire, des biodéchets et des emballages jetables)</li> </ul>

# Glossaire

**OTI :** Un Organisme Tiers Indépendant est un organisme accrédité par le COFRAC selon la norme ISO 17029 pour les missions de vérification des objectifs statutaires des sociétés à mission.

**GHT Privé :** Un GHT est un Groupement Hospitalier de Territoire. À l'aune des GHT public, Vivalto Santé met aussi en place une organisation qui permet de favoriser les synergies et les complémentarités inter-établissements, de promouvoir le travail en équipe pluridisciplinaire à mailler les territoires avec des consultations avancées au plus près des habitants, mais aussi à mutualiser des plateaux techniques ou encore à sécuriser les autorisations ou à demander de nouvelles auprès des autorités de tutelle.

**Consultation avancée :** Ces consultations permettent, dans les zones où les médecins spécialistes manquent, de rapprocher les consultations spécialisées (pédiatrie, ophtalmologie, gynécologie, cardiologie, diabétologie...) des lieux de santé les plus accessibles par la population (maisons de santé, hôpitaux de proximité...) dans le respect du parcours de soins.

**USNP :** Les Unités de Soins Non Programmés sont ouvertes à tous, ces unités proposent des consultations médicales, sans prise de rendez-vous préalable. Un dispositif unique pensé par des praticiens spécialistes du Groupe Vivalto Santé pour aider la médecine de ville et contribuer à désengorger les services d'urgences.

**CPTS :** Les Communautés Professionnelles Territoriales de Santé regroupent les professionnels d'un même territoire qui souhaitent s'organiser – à leur initiative – autour d'un projet de santé pour répondre à des problématiques communes.

**CME :** La Commission Médicale d'Établissement participe à l'élaboration de la politique de l'établissement et met en œuvre le projet médical inséré au projet d'établissement. Sont membres de la CME l'ensemble des médecins exerçant au sein de la clinique.

**CMS :** Le Comité Médical Stratégique guide la réflexion et les décisions du Groupe dans le champ médical. C'est un lieu de partage des évolutions et questions « Métiers » ainsi qu'un Think Tank éclairant les décisions de la Direction Générale. Cette instance a pour mission de rechercher, stimuler et promouvoir l'excellence des pratiques médicales pour les diffuser à l'ensemble des établissements.

**CMO :** Le Comité Médical Opérationnel accompagne l'amélioration de la performance des établissements et le développement du Groupe. Le Comité Médical des Opérations se réunit tous les mois avec les membres du Comex afin d'évoquer les problématiques opérationnelles des établissements. Les médecins administrateurs constitutifs du CMO apportent ainsi leur expertise à d'autres territoires et établissements. Les médecins administrateurs du CMO sont également amenés à intervenir dans les cas de gestion de crise territoriale (au niveau du territoire ou au niveau local). Enfin, sur le plan international, le CMO participe à l'installation de la 3<sup>e</sup> voie d'un point de vue de l'actionnariat médical.

**CMT :** Le Comité Médical de Territoire est la déclinaison à l'échelle du territoire des Comités de Direction Médicaux. Ils permettent également d'apporter des réponses à la même échelle que la tutelle qui est le plus souvent celle du territoire (notamment les Agences Régionales

de Santé). Les Comités Médicaux de Territoire favorisent la coordination entre les établissements et permettent de structurer la gradation des soins entre les établissements. De ce fait, ils sont au cœur du déploiement des Projets Médicaux de Territoire.

**CDM :** Le Comité de Direction Médical est le garant au niveau local de la gouvernance partagée entre la direction d'établissement et les médecins. Les CDM rassemblent des médecins élus ou désignés par leurs pairs à l'échelle de chaque établissement. Ces comités traitent des projets médicaux, de l'organisation des soins et de la prise en charge des patients, mais également des éléments de gestion de l'établissement : activités, investissements et décisions importantes impactant la structure.

**IDE :** Infirmier Diplômé d'État.

**IADE :** Infirmier Anesthésiste Diplômé d'État.

**FCPE :** Fonds Communs de Placement en Entreprise. Les FCPE constituent les supports financiers de l'épargne salariale. Spécialement conçus pour recevoir l'argent associé aux plans d'épargne salariale des salariés.

**GCS :** Groupement de Coopération Sanitaire, c'est souvent l'outil de coopération privilégié dans le cadre des coopérations entre le secteur public et privé, mais également entre la ville et l'hôpital. Ayant pour objet de faciliter, améliorer ou développer l'activité de ses membres, il permet ainsi de mutualiser des moyens de toute nature. Il est doté de la personnalité morale et poursuit un but non-lucratif.

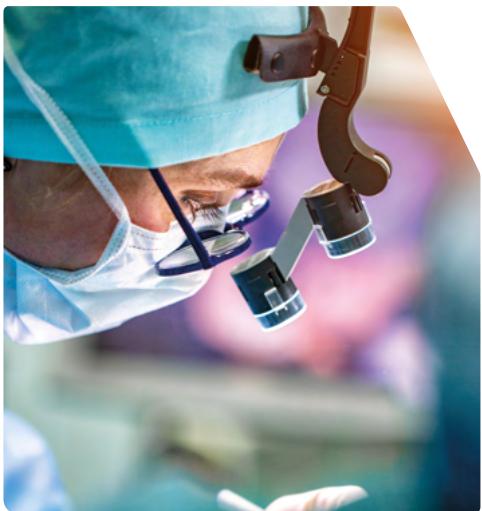
**ERI :** Enseignement Recherche Innovation.

**SFAR :** La Société Française d'Anesthésie et de Réanimation est une association, selon la loi 1901, reconnue d'utilité publique. Elle a pour but l'étude, l'avancement et l'enseignement de l'anesthésie et de la réanimation.

**ACV :** L'Analyse de Cycle de Vie est un outil d'évaluation environnemental quantitatif, défini par les normes internationales ISO 14040 et 14044. L'ACV permet d'évaluer les impacts environnementaux d'un produit ou d'un système sur l'ensemble de son cycle de vie avec une approche multicritère.

**ADEME :** L'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME), créée en 1991, est un établissement public à caractère industriel et commercial. L'Agence de la Transition Écologique participe à la mise en œuvre des politiques publiques dans les domaines de l'environnement, de l'énergie et du développement durable. L'ADEME est sous la tutelle du ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, du ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.





La version numérique de ce document est conforme aux normes pour l'accessibilité des contenus du Web, les WCAG 2.2, et certifié ISO 14289-1. Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support informatique.

Version e-accessible par  DocAxess



### Vivalto Santé

61-63 Rue des Belles Feuilles,  
75016 Paris

### Vivalto Santé Management

9, boulevard de la boutière  
35760 Saint-Grégoire

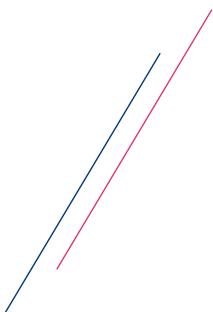
[vivaltosante.com](http://vivaltosante.com)

Suivez-nous sur les réseaux sociaux  
[@vivaltosante](https://twitter.com/vivaltosante)





« Notre mission, au service de tous et **de façon durable**, est de soigner et d'accompagner les **patients** tout au long de leur parcours de soins et de leur vie. Elle est fondée sur un partenariat innovant avec les **médecins** et un engagement **fort des femmes et des hommes du Groupe** ».



#### Rédaction des contenus

Comité de Mission et Direction Entreprise à Mission

#### Conception et Réalisation

Sidièle

#### Crédits Photos

Vivalto Santé – Istockphoto – Getty Images

#### Impression

TPI imprimeur utilisant des encres végétales et labellisé Imprim'Vert®

