

L'ESSENTIEL

GROUPE



20
25



VIVALTO
SANTÉ

SOMMAIRE

- 3** Édito du Directeur Général Groupe
- 4** Panorama Groupe Vivalto Santé
- 10** Gouvernance & 3^e Voie
- 18** Dynamiques internationales
- 25** Rayonnement



L'essentiel France 2025
fait l'objet d'un document
à retrouver en ligne sur
www.vivalto-sante.com



Le rapport du Comité de Mission 2025
fait l'objet d'un document
à retrouver en ligne sur
www.vivalto-sante.com

L'ensemble des chiffres figurant dans ce document sont arrêtés au 31/12/2024.



Emmanuel de Geuser
Directeur Général Groupe

ÉDITO

L'année 2024 a mis particulièrement en tension le secteur de la santé en France. C'est une année d'alignement et de consolidation pour le Groupe Vivalto Santé qui tire profit de son internationalisation et de sa stratégie à dimension locale.

Pour relever les défis de ce contexte de forte pression économique, nous avons choisi d'agir. Nous avons ainsi formalisé une stratégie durable autour de 4 axes structurants, initié des dynamiques internationales inspirantes, pour s'enrichir du meilleur de chaque filiale et enfin, nous avons choisi de partager une même ambition, celle d'être sans conteste le leader de l'expérience patient en Europe.

Car, j'en ai l'intangible conviction : l'hospitalisation privée doit prendre pleinement sa place tant auprès du grand public que des acteurs politiques, partout en Europe.

Fort de sa présence et de son organisation territoriale, l'accessibilité à une offre de soins diversifiée et parfois unique, sa capacité à soutenir la maîtrise des dépenses de santé, le Groupe représente un modèle d'avenir et propose une réponse incontournable aux enjeux de santé que nous partageons tous.

L'année 2024 marque une belle étape et une réussite dont nous pouvons être fiers, celle des 15 ans Vivalto Santé. Créé autour de 3 cliniques bretonnes, le Groupe est désormais le 7^e acteur européen avec plus de 100 centres et établissements de santé. Sa troisième voie, construite sur l'idée qu'une gouvernance partagée où médecins et managers deviennent pleinement acteurs des décisions d'un groupe, a fait ses preuves. Elle renforce l'engagement de chacun, et notre détermination de construire, ensemble, une médecine plus humaine, plus innovante.

Cette première édition d'un Essentiel Groupe qui vient soutenir les dynamiques internationales initiées cette année, incarne cette transformation et le chemin parcouru avec nos équipes et nos praticiens pour nos patients.

Nos projets gagnent en maturité, notamment au travers de la vision européenne qui nous guide. L'innovation, l'engagement de chacun et l'humain restent au cœur de notre action. En 2025, nous poursuivrons cette trajectoire avec enthousiasme, en consolidant nos acquis et en ouvrant de nouvelles voies, au service de celles et ceux qui nous font confiance.

PANORAMA

**UN GROUPE DE
SANTÉ DYNAMIQUE,
QUI CONSOLIDE
SES POSITIONS À
L'INTERNATIONAL**

Groupe français de santé créé en 2009 sur un modèle différenciant de partenariat médical, Vivalto Santé est devenu en 15 ans un acteur de référence des systèmes de santé européens. Le Groupe soutient sa croissance en déployant son modèle à l'international et en renforçant ses instances médicales. Cette ouverture fructueuse à l'international s'enrichit du partage d'expertises renommées et de fertilisation croisée de pratiques, source d'innovation médicale. Elle donne naissance à une culture européenne forte au niveau du Groupe au service du soin et d'une expérience patient unique.

6 millions
de patients accueillis



+ de 10 700
lits et places



6 pays



8 300
praticiens



+ de 100
établissements et centres de santé



28 000
salariés



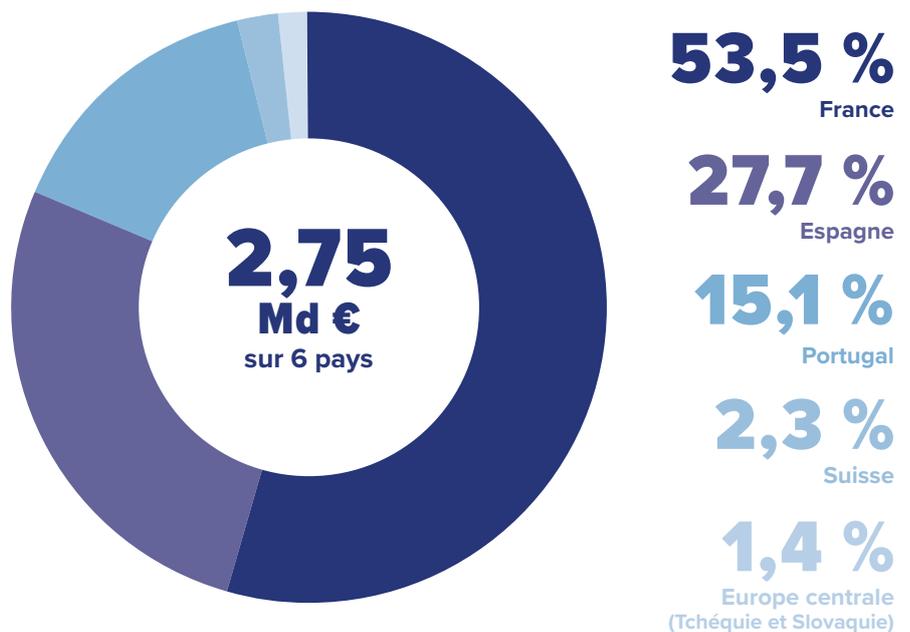
Une présence solide et équilibrée

102 ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ EN EUROPE



Source : Direction Administrative et Financière Groupe Vivalto Santé – Périmètre 31/12/2024 – 102 établissements

Présent dans 6 pays, Vivalto Santé représente le 3^e groupe français d'hospitalisation privée et le 7^e acteur de santé au niveau européen. Il se distingue par un des portefeuilles d'activités les plus équilibrés pour répondre aux besoins de santé dans toutes ses géographies.



DES MODÈLES SPÉCIFIQUES À CHAQUE SYSTÈME DE SANTÉ



Vivalto Santé

(France)

La majorité des médecins exerçant au sein des établissements privés choisissent un **mode d'exercice libéral**. Ainsi, le coût d'une prise en charge d'un patient est réparti entre le coût de la clinique (chambre, repas) et les honoraires libres du médecin qui peuvent, dans certains cas, ne pas être entièrement pris en charge par la sécurité sociale ou les mutuelles.

Le financement des soins hospitaliers en établissements de santé privés repose principalement sur un financement des actes réalisés pour le patient par la Sécurité Sociale (à hauteur de 92 %), dont la tarification est fixée par l'Etat. Cette tarification est réévaluée chaque année dans le cadre du Projet de Loi de Financement de la Sécurité Sociale (PLFSS). Les mutuelles assurent une prise en charge complémentaire.

Lusíadas

(Portugal)

Son modèle de financement privé est constitué de 4 types de prises en charge par :

- **Les assurances de santé privées** des patients (tarifs négociés chaque année) ;
- **Les sous-systèmes d'assurance maladie publique** dédiée aux fonctionnaires, armée et financés par les cotisations salariales (tarifs fixés 2 fois par an) ;
- **Le paiement direct** par les patients selon les prix fixés par les cliniques en fonction du contexte local ;
- **Le système de santé national** pour faciliter l'accès et réduire le temps d'attente dans le service public (tarif fixé par le système de santé national)

Ribera Salud

(Espagne, Portugal, Tchéquie, Slovaquie)

Son modèle repose sur deux principes de financement :

- **L'activité privée classique** qui s'appuie sur des négociations avec les assurances privées, des paiements directs par les patients ou encore des contrats de services avec des hôpitaux publics.
- **Les Partenariats Public-Privé (PPP)** signés entre un prestataire de soins de santé et le ministère régional de la santé pour une période de 15 à 30 ans, fixant une redevance par habitant fixée par le gouvernement. Les PPP incluent l'obligation de fournir des soins de santé primaires et spécialisés et de couvrir tous les coûts de fonctionnement liés aux dépenses médicales et non médicales.

Clinique CIC

(Suisse)

Le Groupe CIC opère dans un environnement régulé par les lois et systèmes tarifaires suisses :

- **Une assurance obligatoire des soins (AOS)** financée par des cotisations. Les patients sont remboursés au-delà d'une franchise, avec un reste à charge de 10 % et un forfait journalier en cas d'hospitalisation. Les patients qui souhaitent choisir leur médecin et être admis en privé ou semi-privé doivent souscrire une assurance complémentaire (LCA).
- **Le Système de Tarification (TARMED)** est l'outil de tarification à l'acte médical, rémunérant les prestataires de santé. Les médicaments, implants, matériels et actes de laboratoire sont facturés en supplément.
- **La Planification hospitalière** relève de la compétence des cantons, qui établissent les listes des hôpitaux éligibles à l'AOS et régulent la mise en exploitation des équipements médico-techniques lourds. Les cantons financent 55 % des coûts hospitaliers, les assureurs maladie couvrant 45 % via les primes des assurés.

TEMPS FORTS 2024 GROUPE

MARS 2024

1^{re} édition portfolio de projets internationaux.

SEPTEMBRE 2024

Lancement Projet 3^e voie au Portugal.

JUILLET 2024

Séminaire IT international.

AVRIL 2024

1^{er} Séminaire international 2024.



JANVIER

Intégration du centre de radiologie et du centre de consultations du CIC.



MARS

3 nouveaux établissements viennent compléter le territoire Pays de Loire - Centre - Val de Loire.



JUIN

Ouverture d'une nouvelle salle de Lithotripsie.



FÉVRIER

Fusions de Lusíadas Dental et Dr. Wells créant HeyDoc, qui devient 3^e réseau de cliniques dentaires au Portugal.



MARS

L'hôpital Povisa Ribera reçoit la médaille d'or de Vigo pour ses 50 ans d'excellence dans le domaine de la santé.



TEMPS FORTS 2024 FILIALES



OCTOBRE 2024
Comité de Pilotage international.

OCTOBRE 2024
Nomination Coordinateur Expérience Patient international.

NOVEMBRE 2024
Séminaire Innovation international.

DÉCEMBRE 2024
1^{re} étude clinique en oncologie multi-pays.

DÉCEMBRE 2024
15 ans de Vivalto Santé.



OCTOBRE

Le Centre de Connaissances Lusíadas, l'association d'éducation et de recherche du Groupe, a accueilli la 1^{re} édition du Congrès Lusíadas sur la douleur. Cet événement a réuni des professionnels de santé afin d'échanger sur les dernières thérapies et avancées dans le traitement de la douleur chronique et aiguë.



DÉCEMBRE

Le groupe HC Miraflores de Saragosse et le centre Pasarela de Valence rejoignent le groupe Ribera déjà renforcé par les acquisitions en juillet des hôpitaux Covadonga de Gijón et Assistens de La Corogne.



NOVEMBRE

1^{res} Rencontres Médicales organisées dans les territoires Vivalto Santé France.





GOUVERNANCE

**GRANDIR EN S'APPUYANT
SUR UNE GOUVERNANCE
PARTAGÉE AVEC NOS
PRATICIENS**

Vivalto Santé est doté d'une organisation originale basée sur l'actionariat médical et la co-gouvernance médecins-managers. La gouvernance partagée se décline à tous les niveaux du Groupe avec des instances médicales en miroir des instances managériales, associant les champs de compétence au service de la santé, des patients et des équipes. Le leadership est assuré par le Comex qui a en charge la gestion du Groupe, la définition des politiques et le suivi de leur exécution. Le Conseil de surveillance a un rôle de supervision du Groupe. Composé de 11 membres dont 5 médecins, il incarne au plus haut niveau de l'entreprise la gouvernance de la 3^e Voie.

La Gouvernance du Groupe



Emmanuel de GEUSER
Directeur Général Groupe



Nicolas BIOULOU
Directeur des Opérations France



Dr Philippe SOUCHOIS
Directeur Médical Groupe



Anne BOURDET-NEUILLY
Directrice M&A Groupe - Relation
actionariat médical et RSE



Antoine GOELAU
Directeur Administratif
et Financier



Sandrine MACARIO
Directrice des
Ressources Humaines

DES INSTANCES QUI INCARNENT LA 3^e VOIE



Le Conseil de Surveillance

Vivalto Partners



Daniel CAILLE (Pdt)



Yonel GENIN



Dr Pierre-Henri FLURIN

Investisseurs institutionnels



Thomas GROB

IK Partners



**Andréa
RODENAS
DE LA VEGA**

MUBADALA



Thomas TRIDEAU

**ARKEA
CAPITAL**

**CONSEIL DE SURVEILLANCE
11 MEMBRES**

5 Collèges praticiens



Collège 1

CHP Saint-Grégoire
Dr Éric DUPONT-BIERRE



Collège 2

Bretagne Est/Ouest
Dr François-Bruno LE BOT



Collège 3

IDEF, Normandie, HDF
Dr Patrick LE BARS



Collège 4

Pays de la Loire,
Centre-Val de Loire
Dr Christophe CASSÉ



Collège 5

NA, AURA, BFC, PACA
Dr Pierre ABADIE

UN ACTIONNARIAT REFLÉTANT LA SINGULARITÉ DU GROUPE



Le modèle fondateur de Vivalto Santé, la 3^e Voie repose sur deux piliers, l'actionnariat médical et une gouvernance partagée avec les praticiens, co-proprétaires de leur outil de travail.

Cette collaboration régulière entre les professionnels de santé - conscients des réalités économiques d'un groupe - et des acteurs financiers ouverts aux investissements stratégiques pour les

patients, et l'avenir du métier, permet au Groupe de répondre aux évolutions des besoins de santé.

Aujourd'hui, le nombre de praticiens, tout comme le nombre de salariés actionnaires témoignent de l'adhésion à la dynamique stratégique du Groupe avec un modèle inspirant qui marque sa différence et s'élargit à l'international dans les pays qui ont rejoint Vivalto Santé.

L'actionnariat



* Co-investisseurs : IK Partners - MACSF - Bpifrance - Mubadala - Arkéa Capital - Groupe Crédit Agricole - BNPP.

UNE ORGANISATION INTERNATIONALE STRUCTURÉE



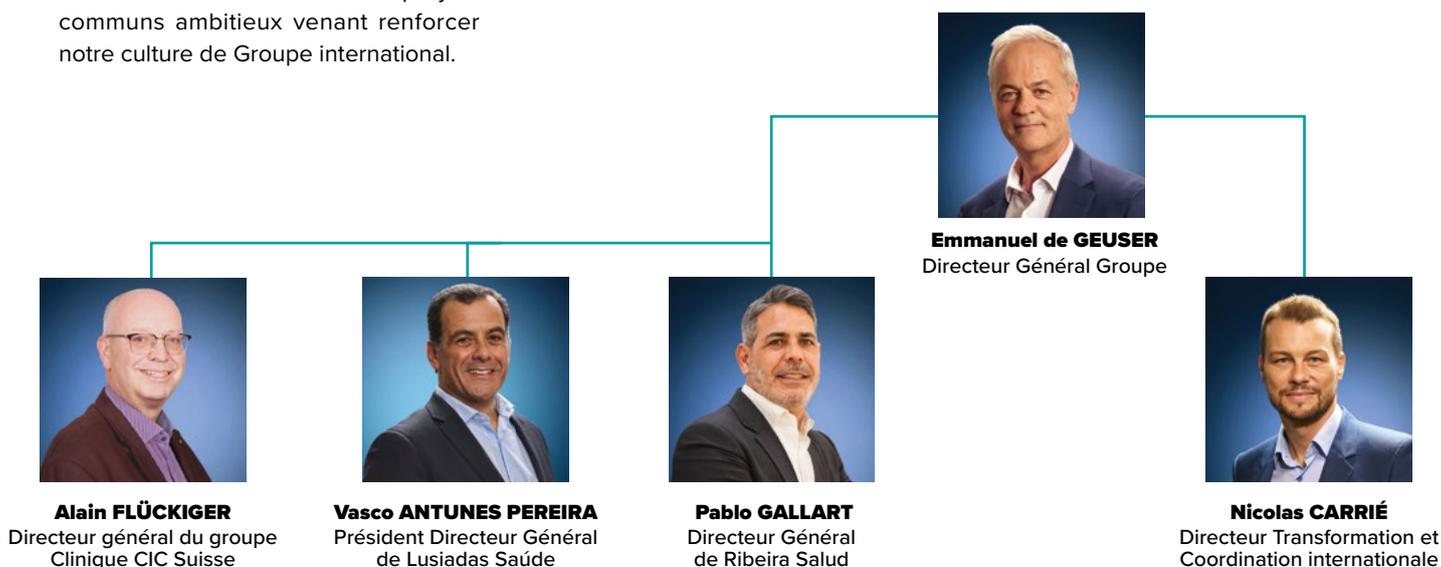
En 2024, le Groupe a posé la première pierre de son organisation internationale en réunissant les équipes dirigeantes de ses six pays à Paris.

- Les chantiers internationaux stratégiques ont été identifiés afin de créer de la valeur augmentée, significative et durable en matière de santé.
- L'avancement de ces chantiers, pilotés par une équipe resserrée comprenant un représentant de chaque filiale, est mesuré deux fois par an, par la tenue d'un Comité de pilotage international qui fixe les priorités et évalue les résultats de ces travaux.
- Cette cross-fertilisation permet à chaque pays de partager les meilleures pratiques et de mettre en œuvre des projets communs ambitieux venant renforcer notre culture de Groupe international.



Le Comité de Pilotage rassemble les membres du COMEX Vivalto Santé, les managers de chacun des pays et les représentants des 12 chantiers internationaux stratégiques avec des rencontres semestrielles.

Chaque année, se tient également le séminaire international qui réunit une soixantaine de participants.



Une force opérationnelle pour construire ensemble

Une « Task Force Internationale » a pour mission de coordonner les projets du Groupe à l'international. Cette équipe pluridisciplinaire composée de membres de Vivalto Santé organise les travaux du Comité de Pilotage international, et s'assure du déploiement des objectifs stratégiques du Groupe au sein de nos filiales.



Nicolas CARRIÉ
Directeur Transformation et
Coordination internationale



Hajar EL OMOR DURAND
Directrice Adjointe
M&A Groupe



Emmanuel CAPITAINE
Coordinateur médical
international



Marie-Victoire LOISON
Responsable Financier
International



Zakaria MANAI
Chef de projet
international



Vanessa MICHARD
Directrice Juridique
et Compliance Groupe

12 CHANTIERS INTERNATIONAUX STRATÉGIQUES

LEGAL & COMPLIANCE



PEOPLE TALENT



COMMUNICATION



IT & DIGITAL



ACHATS



FINANCE



CSR



INNOVATION



EXPÉRIENCE PATIENT



3^e VOIE



MÉDICAL



M&A



LA TROISIÈME VOIE, UN MODÈLE D'AVENIR POUR LA SANTÉ



En 2024, Vivalto Santé a consolidé son modèle unique de gouvernance partagée, baptisé « la Troisième Voie ». Ce modèle fondé sur l'association étroite des médecins aux décisions stratégiques, s'impose comme une réponse innovante et durable aux défis systémiques du secteur de la santé.

Porté par une conviction forte – celle que les soignants doivent être au cœur des décisions – Vivalto Santé a structuré sa gouvernance autour de trois niveaux complémentaires : les comités de direction médicale (CDM) dans chaque établissement, les comités médicaux de territoire (CMT) pour une coordination

territoriale, et deux instances nationales – le Comité Médical Stratégique (CMS) et le Comité Médical des Opérations (CMO). Cette organisation permet une implication concrète des praticiens dans la définition des projets stratégiques et opérationnels, au niveau national, territorial et local.

À l'échelle du groupe, ce sont désormais plus de 1200 médecins actionnaires qui prennent part aux grandes orientations stratégiques affirmant leur rôle clé dans l'avenir de leur outil de travail aux services des patients et des équipes.

Cette co-construction entre dirigeants et soignants favorise la dynamique où la qualité des soins, l'accès aux soins et la

performance économique se renforcent mutuellement.

Fort du succès de son modèle en France, Vivalto Santé amorcera une nouvelle phase de son développement en étendant l'actionariat médical au Portugal et à la Suisse, marquant ainsi une étape décisive vers une gouvernance médicale européenne partagée et affirmant ainsi sa volonté de devenir un acteur européen de référence, fidèle à son modèle fondateur : permettre aux professionnels de santé de prendre part aux décisions, d'exercer leur métier dans les meilleures conditions et in fine donner du sens à l'action.

Lieux de collaboration et d'échanges 3^e Voie

COMITÉ MÉDICAL STRATÉGIQUE (CMS)

- ▶ **Définit** les grandes orientations médicales du groupe.
- ▶ **Joue** un rôle prospectif et stratégique.
- ▶ **Représente** les médecins dans les décisions de moyen et long termes.

COMITÉ MÉDICAL DES OPÉRATIONS (CMO)

- ▶ **Intervient** pour aider les équipes sur le terrain.
- ▶ **Soutient** les établissements en difficulté.
- ▶ **Contribue** à la mise en œuvre cohérente des projets médicaux sur le terrain.

COMITÉ MÉDICAL DE TERRITOIRE (CMT)

- ▶ **Favorise** les synergies inter-sites et l'harmonisation des organisations et des pratiques, organise la gradation des soins.
- ▶ **Répond** aux enjeux de désertification médicale.

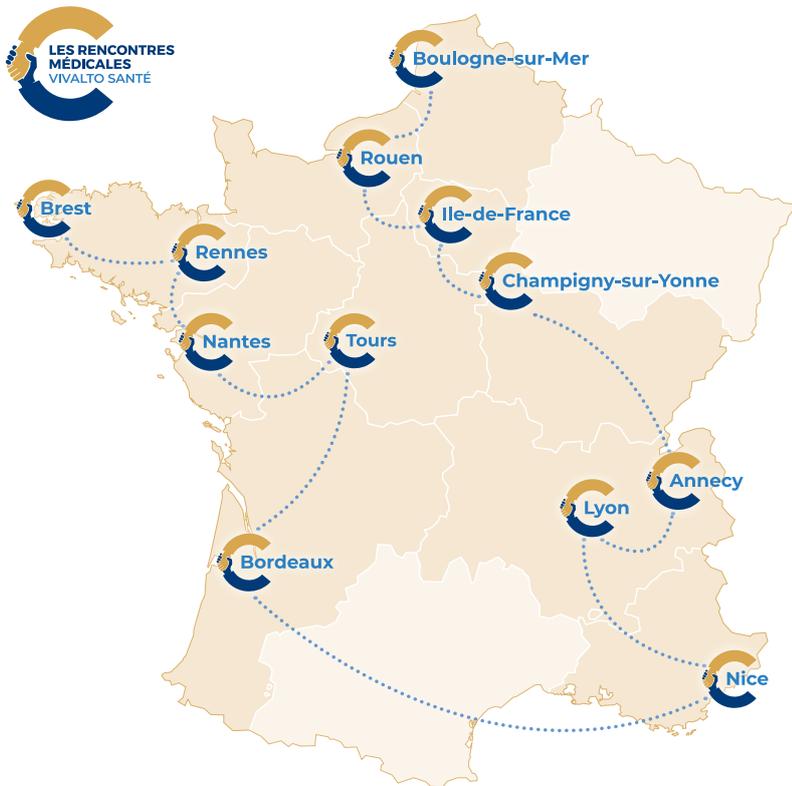
COMITÉ DE DIRECTION MÉDICAL (CDM)

- ▶ **Discute** des projets médicaux, des investissements et de l'organisation des soins.
- ▶ **Permet** aux médecins de s'impliquer dans la stratégie de leur établissement.

FOCUS

Rencontres médicales 2024

En 2024, le Comité Exécutif de Vivalto Santé a initié un tour de France inédit : les « Rencontres médicales ». Sans attendre d'événement particulier, ces rencontres ont permis aux médecins du groupe d'échanger librement avec les membres du COMEX, les médecins administrateurs et les Directeurs Généraux de Territoire. Au programme, un focus sur l'actualité du Groupe et les enjeux territoriaux mais surtout une grande place aux échanges. Organisées sur 12 dates, ces Rencontres ont réuni plus de 1 000 praticiens et managers. Ce format incarne pleinement la « 3ème voie », fondement du Groupe depuis plus de 15 ans. Un moment fort d'écoute, de dialogue et de coopération, au service d'une médecine toujours plus engagée et humaine.





DYNAMIQUES INTERNATIONALES

**AFFIRMER NOTRE
SINGULARITÉ EN PARTAGEANT
UNE VISION COMMUNE**

En 2024, 5 chantiers stratégiques parmi les 12 déjà engagés illustrent dans ce premier bilan, les avancées des dynamiques internationales du Groupe.

5 chantiers stratégiques

EXPÉRIENCE PATIENT



ACHATS



INNOVATION



MÉDICAL



CSR



CONSTRUIRE UNE EXPÉRIENCE PATIENT COMMUNE ET DIFFÉRENCIANTE



Aujourd'hui, les études nationales et internationales reconnaissent l'expérience patient comme un levier d'amélioration des pratiques professionnelles, de la communication entre les patients et les structures de santé, de la performance des établissements et même du système de santé dans sa globalité.

En 2024, le Groupe Vivalto Santé renforce la priorité stratégique accordée à l'expérience patient avec l'ambition d'en devenir une référence internationale en capitalisant sur les meilleures pratiques. La nomination d'un Coordinateur Expérience Patient international vise à fédérer et animer la dynamique de groupe du projet en coordination avec les référents Expérience Patient de chaque filiale.

Un premier état des lieux a déjà permis d'identifier et d'évaluer, dans les pays ...

- Les organisations en charge de l'expérience patient dans chaque entité
- Les moments clés des parcours patients
- Les méthodologies de sollicitation de recueil de l'avis des patients
- Les résultats des enquêtes de satisfaction et d'expérience patients
- Les points forts et les opportunités d'amélioration remontés par les patients

... et d'observer un bon niveau de maturité global et des niveaux de satisfaction élevés dans toutes les filiales.

Une consultation interne a suivi auprès des collaborateurs, toutes entités du Groupe confondues.



UN PRÉALABLE À LA CONSTRUCTION COLLECTIVE

160 réponses

en une semaine

dont 105 (66%) de collaborateurs dans les établissements de santé (médecins, soignants, personnel administratif hospitalier)

=

300 propositions
de « quick wins »
d'améliorations

Enfin, lors d'un premier séminaire international réunissant les responsables Expérience Patient de chaque filiale, 5 priorités stratégiques ont été définies :

- ▶ Une meilleure communication avec les patients afin qu'ils se sentent en sécurité et soutenus tout au long de leur parcours de soin
- ▶ Un environnement confortable et sûr pour les patients et les soignants qui améliore le bien-être de tous
- ▶ Un traitement personnalisé et individualisé, des soins attentifs aux besoins des patients

▶ Une culture de l'expérience patient, l'enseignement et la formation visant à une perception positive de tous les moments d'interactions patients

▶ Des services d'excellence qui améliorent l'expérience des patients à tous les niveaux de leur prise en charge.

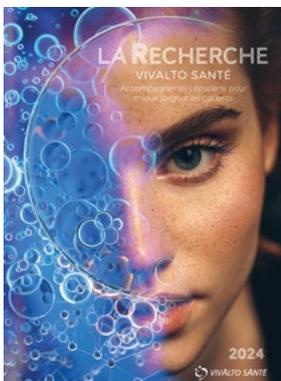
Sur la base de ces travaux, le Groupe établira un plan d'actions coordonné et co-construit avec ses filiales, pour un déploiement visant à harmoniser et enrichir l'expérience patient dans l'ensemble de ses établissements.

RENFORCER NOTRE IMPACT MÉDICAL



En 2024, Vivalto Santé a structuré sa direction médicale à l'échelle internationale, avec l'ambition de renforcer son impact au-delà des frontières du Groupe ; Une feuille de route commune, alignée sur la stratégie globale du groupe, s'articule autour de trois axes majeurs : « Leadership médical », « Innovation médicale » et « Pratiques médicales ». Pour incarner cette ambition, une organisation internationale a été créée, facilitant les échanges entre pays et le développement de projets. Trois comités structurent cette dynamique : The Medical Family (pilotage stratégique), le Clinical Trial Council (développement de la recherche clinique) et la Medical Innovation Squad (intégration des innovations).

Le « leadership médical » repose sur le modèle de la « troisième voie », favorisant la gouvernance partagée et l'actionnariat médical. Ce modèle a été adapté au Portugal et en Suisse, avec la mise en place de directeurs médicaux de territoires et la création de comités médicaux territoriaux.



La Recherche Vivalto Santé 2024

fait l'objet d'un document à retrouver en ligne sur www.vivalto-sante.com



Comité The medical Family de gauche à droite
Dr Carlos Catalán Oliver CMO Ribera, Dr Emmanuel Capitaine Coordinateur Médical International et CMO Clinique CIC, Dr Eduarda Reis CMO Lusiadas,
Dr Philippe Souchois Directeur Médical Groupe

De plus, avec le soutien du Comité Médical Stratégique (CMS), le Groupe a initié le programme «Augmented Care Experts» qui reconnaît et valorise les équipes de praticiens volontaires au sein d'une spécialité entretenant une dynamique d'amélioration continue. Ce programme sous la coordination de « The Medical Family », encourage le partage d'expérience et la recherche clinique au bénéfice des patients.

L'« innovation médicale » s'appuie sur la recherche clinique et les technologies. Le Clinical Trial Council, rassemble les directeurs de la recherche des différentes filiales et s'attache à mutualiser forces et expertises pour amplifier les activités de recherche. Une première étude conjointe en oncologie utilisant l'hypnose médicale a été lancée dans six centres, en France et au Portugal. Autre projet mené avec l'accompagnement du comité « Medical Innovation Squad », l'extension au Portugal de la solution de télésurveillance en on-

cologie, développée en France, avec une intégration plus largement prévue dans un plan européen.

Enfin, « les pratiques médicales » se traduisent par le partage d'expertises des praticiens entre pays. En 2024, un groupe de travail entre la France et le Groupe CIC en Suisse a été mis en place pour assurer la mise en œuvre de la RAAC en commençant par l'orthopédie, avec pour objectif d'optimiser l'expérience patient et favoriser leur récupération après chirurgie. En 2025, des communautés de spécialités et des rendez-vous de compagnonnage renforceront les liens entre praticiens à l'échelle européenne.

En 2025, Vivalto Santé poursuivra cette dynamique en consolidant ses projets internationaux, en structurant des filières de soins transversales et en renforçant l'impact collectif de ses équipes médicales à l'échelle européenne.

INNOVATION ET CYBERSÉCURITÉ, DEUX ENJEUX CLÉS DE TRANSFORMATION



La collaboration entre les équipes innovation et transformation de France, Espagne et Portugal ont permis la réalisation d'une feuille de route commune à horizon 2027. Au-delà des premiers échanges et partage de process, les premières réalisations ont eu lieu autour de nos trois piliers : projets (coordination des initiatives et méthodologies partagées, mesure de l'impact), open innovation (partenariats et événements), culture innovation (outils, ressources et communication).

Cette concrétisation se traduit notamment par l'implémentation d'un projet partagé sur deux géographies (France et Portugal) : le projet HypnoVR, casques de réalité virtuelle, utilisés dans le parcours patient pour gérer et réduire la douleur, le stress des patients et apporter du bien être aux professionnels (QVCT).

Pour mesurer l'implémentation de nos trois piliers, il a été coordonné la mise en place d'indicateurs communs d'impact aux trois géographies.



Sécuriser la transformation numérique

Dans un contexte de menace cyber élevée sur le secteur de la santé, la résilience des infrastructures des opérateurs de santé est une nécessité absolue. En 2024, les réalisations en matière de cybersécurité des filiales du Groupe ont principalement porté sur :

- Les centres d'opérations de sécurité
- La mise en œuvre de bonnes pratiques, politiques et procédures alignées avec les recommandations et standards nationaux ou internationaux
- La sécurisation des infrastructures, accès, solutions, opérations et données
- Le recrutement et la formation de personnels dédiés et expérimentés.

Un groupe de travail regroupant toutes les filiales a été mis en place pour assurer la supervision de toutes les initiatives en matière de cybersécurité.

Indicateurs de suivi des actions* au 31/12/2024	 Lusíadas VIVALTO SANTÉ	 ribera VIVALTO SANTÉ	 VIVALTO SANTE Entre nous, la vie
Nombre de POCs à évaluer	16	5	7
Flux de startups à évaluer	51	10	113
Nombre d'événements d'innovation organisés	1	2	1
Nombre d'événements liés à l'innovation auxquels vous avez assisté (en tant que visiteurs, exposants, orateurs)	30	17	10
Communication	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 19 conférences ▶ 1 publication scientifique ▶ 2 podcasts ▶ 3 articles dans les médias 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 1 livre publié ▶ 2 publications scientifiques ▶ 1 newsletter ▶ 5 articles dans les médias 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 12 newsletters ▶ 2 conférences ▶ 1 interview ▶ 10 articles dans les médias

* Données CIC Suisse non connues à date

CO-CONSTRUIRE UNE STRATÉGIE ACHATS COLLECTIVE ET RESPONSABLE



Indispensables à la qualité des soins, les achats de dispositifs médicaux constituent un enjeu stratégique de performance à l'échelle européenne du Groupe Vivalto Santé.

Premier projet de collaboration européenne initié par la Direction de la Performance Achats du Groupe, le projet PEPP (Pan European Procurement Project) concerne tous les principaux segments de produits de santé. Engagé il y a 2 ans, il contribue à construire un processus d'Achats commun, massif et homogène permettant en limitant les dépenses de préserver nos capacités d'investissements dans les activités contributrices. En 2024, ce sont déjà 8 spécialités concernées et de nouveaux appels d'offres en déploiement.

Aligné sur les grands principes de fonctionnement du Groupe, le projet PEPP repose, dans le cadre de sa gouvernance internationale, sur un dialogue continu avec les médecins et un engagement partagé à tous les niveaux de décision, qui sont l'expression de la singularité de notre modèle, la 3^e Voie. Cette implication forte est une condition essentielle de réussite médico-économique qui intègre les critères de qualité et de support indispensables à la bonne prise en charge de nos patients dans le respect de la liberté de prescription médicale.

Structuré et programmé par catégorie de produits, le projet PEPP a fait l'objet d'un vaste travail d'engagement des équipes dans chaque pays, de co-construction, de collecte et d'analyse de données consolidées permettant de disposer d'une vision exhaustive sur les spécificités des différents systèmes de santé et les marchés où le Groupe est présent.



Le Groupe entend disposer d'une chaîne d'approvisionnement efficace en liant des relations pérennes avec ses partenaires à même de l'accompagner. Le partenariat s'appuie également sur la formation aux produits et technologies, les supports logistiques, et la possibilité d'innovation facilitant l'interaction avec les praticiens des établissements.

En parallèle, le Groupe poursuit ses actions pour challenger la performance ESG de ses achats en adéquation avec ses enjeux et la stratégie portée par la direction RSE Groupe. Le Groupe poursuit l'évaluation RSE de ses fournisseurs visant à encourager l'amélioration de leur notation. Par ailleurs, une Charte Fournisseurs (compliance) a été élaborée dans le cadre de la démarche durable du Groupe.



Projet PEPP Ophtalmologie

FRANCE

50 %

des implants posés dans nos établissements sont issus des catalogues de nos 3 fournisseurs référencés

ESPAGNE

80 %

sur 1 seul fournisseur

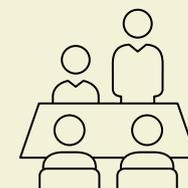
PORTUGAL

100 %

sur 2 fournisseurs

CPO Meeting Groupe toutes les 2 semaines

NOMBRE DE RÉUNIONS des directions achats européennes



50
Entre 2022-2024

NOMBRE DE RÉUNIONS avec les fournisseurs



48
En 2024

LA RSE AU CŒUR DE NOTRE MODÈLE DE GROUPE EUROPÉEN



Pour Vivalto Santé, une croissance durable est le reflet d'un état d'esprit, de valeurs fortes et d'un Groupe engagé, responsable et pleinement conscient de son impact sur la société et l'environnement.

C'est pourquoi, Vivalto Santé a placé la RSE au cœur même de sa stratégie afin qu'elle nourrisse sa réflexion et s'ancre durablement au plus haut niveau de l'entreprise.

La création en septembre 2024, d'une direction RSE portée par un membre du Comex illustre cet engagement fort du Groupe avec la mobilisation d'une équipe d'experts internes pour se donner les moyens de sa stratégie.

Précurseur en France dans sa démarche volontaire d'entreprise à mission, le Groupe a élargi son périmètre de réflexions et d'actions à l'échelle internationale en allant au-devant des exigences règlementaires à venir (CSRD).

Le Groupe a saisi cette opportunité pour engager ses parties prenantes dans une démarche RSE active. Le premier chantier a été d'identifier et prioriser les enjeux RSE spécifiques à nos activités pour définir des axes de travail pertinents et impactants pour les années à venir. Cette analyse, appelée analyse de double matérialité, menée avec notre équipe d'experts internes permet de cibler les enjeux importants et anticiper les mutations de l'écosystème.

Cette approche collaborative donne de la puissance à notre stratégie RSE en ce qu'elle fédère toutes nos géographies et cultures autour d'enjeux communs au cœur de nos métiers.

Le Groupe porte ses ambitions de manière coordonnée à l'échelle de l'ensemble de ses implantations pour structurer ses engagements et sa responsabilité. La structuration de politiques pour maîtriser nos enjeux clés, le partage des bonnes pratiques et la fiabilisation de la collecte d'informations



Anne BOURDET-NEULLY
Directrice RSE, M&A Groupe
et Relation actionnariat médical
Membre du Comité Exécutif

constituent le socle pérenne d'un Groupe de santé engagé et uni à l'échelle européenne.

Il est essentiel que nous assumions pleinement avec détermination, cohérence et lisibilité notre Responsabilité en tant qu'acteur de la santé européen. Adopter dès à présent une démarche de responsabilité globale c'est construire une dynamique positive collective comme individuelle en donnant du sens à nos actions.

FOCUS

RSE, CSRD et double matérialité de quoi parle-t-on ?

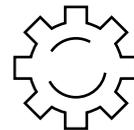
La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE ou CSR en anglais) est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable pour maximiser les impacts positifs de leurs activités tout en limitant au maximum les conséquences négatives qu'elles génèrent.

La CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) est une directive européenne qui vise à améliorer la transparence des entreprises en matière de RSE et permettre la comparaison entre elles pour accélérer la transition vers une économie durable. Elle impose la publication d'un reporting de durabilité normatif, audité et rendu public, fondé sur une analyse de double matérialité.

La double matérialité est une analyse qui associe deux perspectives :

- La matérialité d'impact
- La matérialité financière

Ces deux approches permettent d'identifier les enjeux RSE propres à l'entreprise.



Matérialité d'impact

Les impacts de l'activité de l'entreprise sur la société et l'environnement



Entreprise



Société, Social, Environnement



Matérialité financière

Les risques et opportunités générés par les enjeux sociétaux et environnementaux sur la performance et la viabilité économique de l'entreprise

RAYONNEMENT

DES ACTEURS DE SANTÉ
DE PREMIER PLAN
QUI ANCRENT LA DIMENSION
INTERNATIONALE





Nicolas BIOULOU
Directeur des Opérations France



Ancré historiquement en Bretagne, Vivalto Santé est passé de 3 à 52 établissements en 15 ans. Son modèle fondateur, la «3^e voie», permet aux praticiens d'être impliqués dans ses différentes instances et de participer aux choix stratégiques de développement au niveau national, territorial et des établissements.

Son engagement sociétal, lui a permis de devenir la première entreprise à mission de son secteur en 2021. Une démarche volontaire, obligeant à des résultats concrets et exigeant d'aller toujours plus loin dans l'exécution de sa mission, au travers notamment de la maîtrise de son empreinte environnementale ou du développement de l'innovation et de la Recherche au profit des patients, des médecins et des salariés.

En 2024, malgré un contexte tarifaire tendu, Vivalto Santé a démontré la solidité de son modèle en acquérant 3 établissements, en structurant des synergies opérationnelles et en déployant une offre médicale harmonisée. Sa croissance s'est appuyée sur :

- une prise en charge graduée et coordonnée en cancérologie,
- l'amélioration de la prise en charge en ambulatoire ou en hôpital de jour,
- le développement de la prévention en santé et la santé mentale.

Désormais, Vivalto Santé poursuit sa stratégie d'incarner une expérience patient différenciante dans chacun de ses établissements.



FAITS MARQUANTS 2024

► **Renforcement** de nos territoires avec 3 nouveaux établissements sur les Pays de la Loire - Centre - Val de Loire



► **Transformation** pour une meilleure prise en charge autour de nos pôles ambulatoires, extension de plateaux techniques et agrandissement des services d'hospitalisation



► **Digitalisation du parcours de soin** avec l'accélération du déploiement de l'Espace Patient.

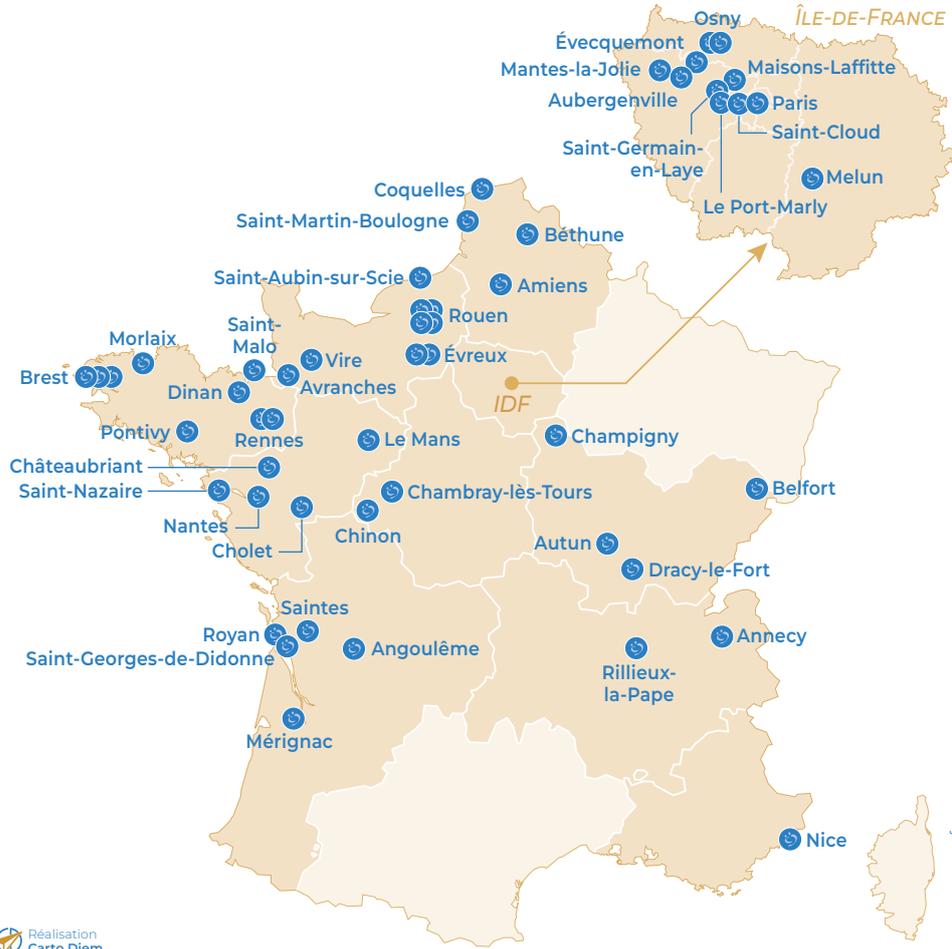


FOCUS

• **Mise en œuvre de l'offre médicale 5x5 :** Déploiement en 5 axes et 25 projets harmonisés au niveau national permettant de compléter l'offre de soins, diffuser nos expertises, renforcer notre présence, accélérer l'innovation et la recherche médicale et développer les filières de prise en charge.



52 ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ



Réalisation Carto Diem

PRINCIPALES RÉALISATIONS MÉDICALES

- **Déploiement de projets médicaux** dans le contexte des renouvellements d'autorisations et renforcement de nos offres de soins (projets de médecine polyvalente et gériatrique, plan cancer, réseau de cardiologie de Pays de Loire ou encore le réseau d'orthopédie innovant en Nouvelle Aquitaine).
- **Développement de la chirurgie robotique**
- **Accélération des projets de recherche médicale et paramédicale** : + 16 % de progression du nombre d'études toutes spécialités, + 13% de publications (export 2024 vs 2023).



2 millions
de patients
pris en charge par an



3 366
praticiens
dont 180 nouveaux
praticiens arrivés en 2024



11 049
salariés



30
services Urgences
et Soins Urgents



7 610
lits et places



161
consultations
avancées



Vasco ANTUNES PEREIRA
Président Directeur Général
de Lusíadas Saúde



2024 a été une année de consolidation et d'expansion. Nous avons renforcé notre empreinte avec de nouvelles unités telles que l'hôpital Paços de Ferreira, amélioré les services à Santa Maria da Feira et dans tout l'Algarve, et lancé notre nouvelle marque de soins dentaires, HeyDoc. Nous avons également étendu nos activités à la santé mentale avec l'intégration de l'hôpital Lusíadas Monsanto et lancé notre projet intégré de lutte contre le cancer intitulé «Oncology Total Care».

C'est également l'année où nous avons lancé le Fonds de santé Lusíadas, appelé Lusíadas em Família - une initiative de responsabilité sociale conçue pour soutenir nos collègues avec des enfants qui ont des besoins spéciaux. En permettant l'accès à une couverture médicale et à des services thérapeutiques, ce programme témoigne de notre engagement fort envers les principes ESG.

Chacune de ces étapes reflète l'ambition de notre plan de croissance stratégique, constamment guidé par la déclaration qui nous définit notre promesse : Nous savons soigner.

Les résultats obtenus en 2024 traduisent l'engagement de nos professionnels et la confiance que nous accordons à notre actionnaire. En 2025, nous continuerons à construire les bases d'un impact durable et significatif sur les soins de santé au Portugal.



FAITS MARQUANTS 2024

► Nouvelles implantations,

renforçant notre plan stratégique d'expansion avec l'ouverture de l'hôpital Lusíadas Vilamoura et de l'hôpital Lusíadas Paços de Ferreira, ainsi que les ouvertures prochaines de l'hôpital Lusíadas Campera et de l'hôpital Lusíadas Maia. Dans le même temps, accroissement de la capacité de nos hôpitaux et cliniques existants.

► Le Groupe devient acteur de premier plan dans les domaines de la dentisterie et de la stomatologie au Portugal :

Lusíadas Dental et le réseau de cliniques Dr Well's fusionnent en une marque unique, HeyDoc avec à la clé, de nouvelles implantations.

► L'hôpital Lusíadas Porto et l'hôpital Lusíadas Lisboa

reçoivent respectivement pour la cinquième et quatrième fois consécutives, le label de qualité et de sécurité de la Joint Commission International (JCI). Cet organisme international d'accréditation des soins de santé est reconnu pour ses exigences normatives parmi les plus élevées.

► Création du Fonds de soutien social - Lusíadas em Família

visant à améliorer les conditions de vie des enfants, ayant des besoins spécifiques, de ses professionnels en leur garantissant l'accès à des soins de santé spécialisés et le soutien complémentaire pour promouvoir leur pleine intégration sociale.

► Lusíadas Saúde élue marque préférée des Portugais

pour la 4^e année avec les prix «Five Stars» et «Consumer Choice» et reconnue Superbrand pour la 7^e année consécutive. En outre, le groupe a parrainé et fourni des services cliniques lors d'événements, tels que Rock in Rio, les Jeux olympiques et paralympiques, la course cycliste Volta a Portugal, la régata de voile Lusíadas Porto, des compétitions de padel et des clubs de football.

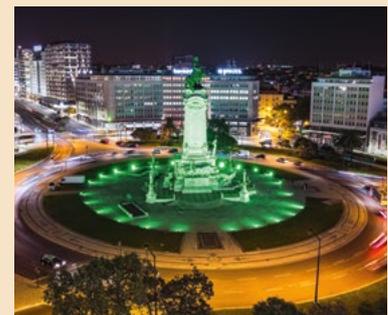
► Création du centre médical sportif,

un nouveau concept pour répondre aux besoins de santé de tous, des athlètes amateurs aux compétiteurs d'élite, en offrant des services spécialisés dans la prévention, le diagnostic, le traitement et la rééducation en médecine sportive.



Hospital Lusíadas Monsanto

lance un projet clinique pionnier dans le domaine du bien-être et de la santé mentale. Pour donner vie à ce projet innovant au Portugal, l'hôpital a lancé une campagne nationale visant à normaliser les soins de santé mentale et à réduire la stigmatisation associée aux troubles mentaux. Le groupe Lusíadas Saúde et le conseil municipal de Lisbonne (CML) ont uni leurs forces pour marquer la Journée mondiale de la santé mentale, le 10 octobre, en illuminant la statue du Marqués de Pombal en vert pendant 24 heures. C'était la première fois qu'un monument national était illuminé dans le but de sensibiliser à l'importance de la santé mentale.



13 ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ



Les hôpitaux travaillent en réseau avec les 31 cliniques dentaires HeyDoc



1 800 000
patients
pris en charge par an



2 731
praticiens



7 389
employés



1 261 Infirmières
1 042 Assistants de santé
661 Techniciens supérieurs
en diagnostic et thérapie

PRINCIPALES RÉALISATIONS MÉDICALES

- **Projet «Oncologie Total Care»** : lancement d'un programme en cancérologie reposant sur quatre piliers clés : excellence clinique normalisée, patients informés et responsabilisés, collecte de données solides et capacités de reporting, et développement du personnel.
- **Neurosciences** : lancement à l'hôpital Lusíadas Monsanto d'un projet clinique consacré aux neurosciences, avec un accent particulier sur les maladies mentales et les maladies neurodégénératives. Cet établissement propose des outils de diagnostic et des traitements de pointe, ainsi que des programmes de réadaptation entièrement personnalisés.

- **Réalisation de la première thérapie de thermoablation au laser** pour les affections thyroïdiennes, de la première chirurgie de Latarjet avec technique de cerclage, de la deuxième colovaginoplastie robotisée et de dix chirurgies métaboliques magnétiques pionnières au Portugal.

- **Organisation d'événements scientifiques et de sensibilisation à la santé** (près de 2 500 participants). Renforcement des partenariats avec les universités et augmentation des heures de formation pré- et post-universitaire.





Pablo GALLART
Directeur Général
de Ribeira Salud



Ribera est le deuxième acteur privé du secteur hospitalier en Espagne. Il s'agit d'un prestataire de services de santé publics et privés depuis 1997. Son objectif est de transformer la gestion des soins de santé par la transformation des systèmes de gestion.

Le groupe gère des projets hospitaliers et des services de santé spécialisés en Europe, en Amérique latine et au Moyen-Orient avec des projets spécifiques de conseil. Il dispose d'une école universitaire d'infirmières et d'un centre de formation professionnelle, d'une centrale d'achat, d'une division de laboratoires, d'une entreprise technologique et d'une fondation dédiée à la recherche, à la formation et à la promotion de la santé.

Son engagement social se traduit par de multiples initiatives qui apportent une valeur ajoutée à la société actuelle et future, contribuant à la durabilité des systèmes de soins de santé.

Leur modèle de soins de santé responsables est étudié dans de grandes universités telles que Berkeley et la Harvard Business School.



FAITS MARQUANTS 2024



► **Croissance** : 2 nouveaux hôpitaux (Asturies et Saragosse) et 6 cliniques en Espagne.

► **La Fondation Ribeira Salud** promeut la recherche clinique avec des études sur la santé auditive des nourrissons, la maladie d'Alzheimer précoce, l'obésité, ainsi que des projets européens sur le cancer du sein et la cybersécurité, entre autres.

► **Consolidation du programme Ribeira Life** pour le bien-être des employés, qui comprend des initiatives liées à l'égalité, à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, à des habitudes de vie saines et au bénévolat d'entreprise.



► **Remise des diplômes** de la 14^e promotion de l'école d'infirmières de l'Université de Cepovisa.

► **Durabilité** : Nouveaux panneaux solaires et points de recyclage dans les centres de Ribeira. Réduction de l'empreinte carbone.



► **RSE** : Promotion de la santé avec plus de 3 000 activités communautaires et ses propres programmes tels que la diversité fonctionnelle, l'humanisation et le sport et la santé.

► **28 distinctions et certifications** de qualité en 2024.

FOCUS

• **Expansion** : Présence dans de nouvelles régions d'Espagne et croissance dans les régions existantes d'Espagne et d'Europe

• **Transformation technologique et innovation** avec l'application de l'IA dans les projets de santé et le développement de la télémédecine



15 ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ*



* Dont 1 au Portugal



+ 2 millions
de patients
pris en charge par an



2 000
praticiens



9 200
employés



2 085
lits

PRINCIPALES RÉALISATIONS MÉDICALES

- **Hôpital universitaire de Torrejón**
Premier implant cochléaire et première chirurgie endoscopique de la colonne vertébrale.
- **Hôpital universitaire de Vinalopó**
Un projet pionnier à Valence pour l'immunothérapie à domicile
- **L'hôpital Ribera Povisa** a implanté son premier stimulateur cardiaque sans fil (leadless)
- **L'hôpital Ribera Virgen Caridad** est un pionnier de la chirurgie robotique en traumatologie
- **Nouveaux services**
Espace femmes en Galice, unité de physiothérapie oncologique à Valence, unité de psychiatrie à Murcie et extension de l'unité d'hospitalisation à domicile à Madrid.



2 ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ

 **Clinique CIC**
VIVALTO SANTÉ



Alain FLÜCKIGER

Directeur général du groupe
Clinique CIC Suisse



9 500
patients
pris en charge par an



121
praticiens



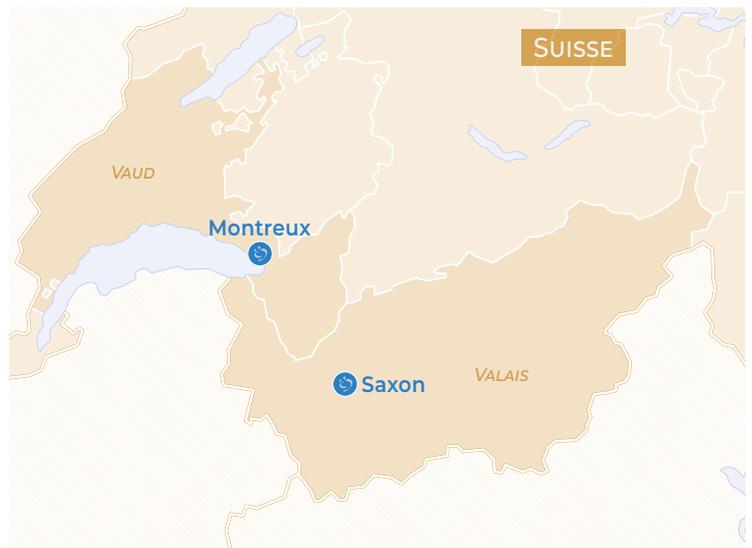
201
employés



12
salles d'opération

« Groupe Clinique CIC Suisse : un concept créé pour nos patients

En tant que prestataire de soins, Clinique CIC Suisse a toujours souhaité participer activement au développement de la santé en Suisse romande et prendre toute sa place dans l'évolution de la santé publique et auprès des assureurs. Clinique CIC est né d'un concept novateur et ambitieux permettant d'offrir des soins de qualité à tous les patients quelle que soit leur couverture d'assurance. À ce jour, Clinique CIC est en Suisse le seul groupe privé de soins aigus à traiter plus de 85% de patients couverts uniquement par l'assurance de base (LaMal).



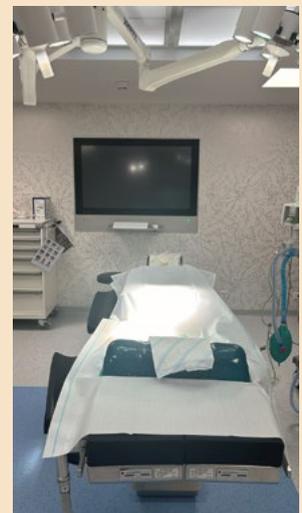
FAITS MARQUANTS 2024

- ▶ **Modification des mandats de prestations** : passage d'un mandat restreint à un mandat illimité (orthopédie, urologie, gynécologie, chirurgie générale).
- ▶ **Acquisition** de nouvelles activités (imagerie, consultations).
- ▶ **+15%** de chirurgiens accrédités.
- ▶ **Autorisation** d'un scanner à Clarens.
- ▶ **Installation** d'un logiciel d'interprétation de l'ostéodensitométrie.

FOCUS

Principales réalisations médicales

- Transformation du bloc opératoire
- Rénovation complète de deux salles d'opération
- Ouverture d'un bloc opératoire de niveau 1 dédié à l'urologie



20 ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ



VIVALTO SANTÉ



Andrej HOS MARTIN KUNDRÁT
Membre du conseil
d'administration



170 000
patients
pris en charge par an



150
praticiens



200
employés



22
ans d'expérience

PDG est actuellement un fournisseur de soins de santé de premier plan dans les domaines de la radiologie, de la médecine nucléaire et des services de diagnostic en Slovaquie, avec les modalités suivantes : IRM, CT, SPECT, SPECT/CT, PET/CT, USG, rayons X et densitométrie, ainsi que des centres en République tchèque. L'entreprise est leader en matière de solutions électroniques : communication électronique avec les patients, les médecins traitants et les centres de diagnostic. Les centres de diagnostic sont équipés des dernières technologies d'imagerie et, grâce à leur personnel médical expérimenté, ils mettent en pratique avec succès des méthodes de diagnostic innovantes, y compris l'IA.



FAITS MARQUANTS 2024

- ▶ **Croissance** avec un centre médical spécialisé en rééducation et réhabilitation à Prague.
- ▶ **Reconstruction du centre** et l'installation de la machine PET/CT en mars, qui fait de notre centre PET/CT de Bratislava l'installation la plus moderne de Slovaquie dans le domaine de la médecine nucléaire.
- ▶ **Campagne de soutien à la prévention du cancer de la prostate** - axée sur la détection précoce du cancer de la prostate et sur l'aide apportée par l'IA au diagnostic par IRM (courte vidéo et article dans les médias sociaux et article dans les imprimés dans les hôpitaux).
- ▶ **Reconstruction du centre** et installation d'un nouvel appareil SPECT/CT à Vivamed Prešov.
- ▶ **Refonte de notre portail** en ligne www.eradiologia.sk.

FOCUS

Principales réalisations médicales

- **MR Levice** - intégration du système syngo.via1, qui a rationalisé les processus de diagnostic des maladies de la prostate grâce à l'IA.
- **Conférences d'experts** à l'échelle de l'entreprise sur les examens IRM de la prostate.



Vivalto Santé acteur de référence du système de santé





L'Essentiel 2025 a été conçu et réalisé par la Direction de la Communication du Groupe Vivalto Santé. Nous remercions toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation des articles et qui ont accepté d'être photographiées. La quasi-totalité des photos qui figurent dans ce rapport ont été prises dans les établissements du Groupe Vivalto Santé.

Iconographie : Théo Delhaste Photographe - Tony Maillard Photographe - Bruno Astorg Photographe - AdobeStock - Getty Images - Istock - DR.

Agence Youz

Impression : Le Colibri imprimeur utilisant des encres végétales et labellisé Imprim'Vert®

Vivalto Santé

61-63 rue des Belles-Feuilles
75016 Paris

Vivalto Santé Management

9, boulevard de la Boutière
35760 Saint-Grégoire

www.vivalto-sante.com

Suivez-nous sur les réseaux sociaux :
[@vivaltosante](#)



VIVALTO SANTĒ

Entre nous, la vie