

ENTREPRISE À MISSION

Rapport du
Comité de Mission
2024 – 2025

SOMMAIRE

Regards croisés	3
Le Groupe Vivalto Santé	4
Le Modèle de Mission de Vivalto Santé	7
La Gouvernance de la mission	8
Quelques réalisations de l'année 2024	10



PATIENTS

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



MÉDECINS

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



SALARIÉS

Développer avec nos équipes une dynamique collective et attractive



ENVIRONNEMENT

Prendre soin de tous en réduisant notre empreinte environnementale



REGARDS CROISÉS

ANNE-MARIE ARMANTERAS

Présidente du Comité de Mission



ATIKA ALAMI

Directrice de l'Entreprise à Mission



A-M.A. : Au fil des pages de ce document, vous découvrirez les réalisations concrètes et les avancées remarquables réalisées en 2024 dans le cadre de l'Entreprise à Mission de Vivalto Santé. Mais vous découvrirez également l'essence même de l'engagement du groupe envers **une santé durable et responsable**. Ce rapport reflète une **formidable détermination des hommes et des femmes** qui composent les équipes de Vivalto Santé à placer l'humain au cœur de l'action, en intégrant des valeurs de solidarité, d'éthique et d'innovation dans toutes les initiatives construites et déployées par la Direction Générale et les équipes sur le terrain.

A.A. : Cette détermination s'est concrétisée par une structuration innovante : la Direction de l'Entreprise à Mission a été créée en 2024 pour assurer un pilotage coordonné au service de **notre stratégie d'impact** et une diffusion homogène de nos engagements. Mon rôle, en tant que Directrice et forte de mon expérience du terrain, est d'être le trait d'union entre la Direction Générale du Groupe, le Comité de Mission, les instances internes, les sponsors des objectifs statutaires, les pilotes des objectifs opérationnels et les établissements, garantissant la cohérence de notre vision et la synergie de nos actions. Nous veillons à ce que nos valeurs et objectifs soient intégrés dans toutes nos instances, nos réunions, nos projets garantissant, ainsi, une **appropriation collective** et donnant un sens profond à nos actions quotidiennes.

A-M.A. : Comme l'illustre la structuration innovante mise en place par la Direction de l'Entreprise à Mission, le Comité de Mission a confirmé, dans son avis, la résonance totale entre les réalisations de l'Entreprise à Mission et la Raison d'Être définie par l'Assemblée Générale d'Août 2023. Ce rapport contient **une analyse détaillée des objectifs et des programmes d'action mis en œuvre**, dont les résultats concrets ont atteint voir dépassé les attentes. C'est le signe d'une volonté d'agir non seulement comme acteurs de la qualité des soins et de la qualité de vie au travail, mais aussi comme

acteurs responsables au sein de la société, en réduisant l'impact environnemental et en promouvant des pratiques durables d'accès aux soins grâce à de solides collaborations territoriales. En plaçant l'expérience patient comme une priorité stratégique, les équipes de Vivalto Santé adaptent l'offre de soins et les pratiques aux besoins spécifiques des patients et des communautés hospitalières du Groupe.

A.A. : C'est précisément cette volonté d'agir soutenue par une vision stratégique claire qui a inspiré notre Tour de France auprès de plus de 150 collaborateurs. Cette démarche collaborative, riche en idées, a directement nourri notre plan d'action. C'est ainsi qu'est née l'initiative **des « éclaireurs EAM », des salariés et médecins volontaires** qui, avec un enthousiasme palpable, animent les enjeux et objectifs de l'EAM au quotidien. Leur rôle actif sur le terrain crée un impact tangible et favorise la transversalité, donnant un sens profond à leur contribution. Nous mesurons avec grande fierté l'impact croissant de cette **mobilisation collective et l'enthousiasme qu'elle génère au sein de nos équipes**. Notre ambition dépasse d'ailleurs les frontières nationales : le rapport de mission et la Raison d'Être sont diffusés et traduits dans tous les pays du Groupe, suscitant un vif intérêt pour notre capacité transformative.

A-M.A. : Les membres du Comité de Mission et la Direction de l'Entreprise à Mission souhaitent rendre hommage à toutes les femmes et tous les hommes qui font vivre les valeurs de l'Entreprise à Mission de Vivalto Santé. Leur engagement quotidien, leur professionnalisme et leur humanité sont la source même de leurs réussites. Nous leur devons ces avancées significatives, et **nous les remercions chaleureusement pour leur travail exemplaire**. Nous tenons à dire un grand bravo et un immense merci à toutes les équipes de Vivalto Santé ! Nous vous invitons à découvrir les détails du parcours de l'Entreprise à Mission dans ce rapport, et espérons qu'il vous inspirera autant qu'il nous motive à poursuivre notre mission.

LE GROUPE VIVALTO SANTÉ

- › Fondé en 2009 par Daniel Caille et des médecins bretons lors de l'acquisition de trois établissements, Vivalto Santé est devenu un acteur majeur du système de santé français.
- › Le Groupe réuni plus de 100 hôpitaux et cliniques, répartis en France et en Europe, et se concentre principalement sur les soins de médecine, chirurgie et obstétrique (MCO).
- › Partenariat médical et capitalistique unique appelé la « 3^e voie », une organisation qui regroupe les praticiens libéraux (actionnaires de 30% du capital) 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 sont associés aux choix stratégiques dans l'intérêt des patients.
- › Grâce à son réseau performant d'établissements d'hospitalisation privée, Vivalto Santé offre des soins de proximité sur un large territoire. Le Groupe a pour ambition d'améliorer continuellement l'excellence de ses soins, afin de les rendre accessibles à tous.



DANIEL CAILLE

Président Fondateur de Vivalto Santé

« L'Entreprise à Mission a élargi notre vision, fixant des objectifs impactants qui nous poussent positivement vers l'excellence. Loin d'être une contrainte, elle est une voie pour canaliser le sens de nos actions. L'initiative des éclaireurs EAM est prometteuse, démontrant notre volonté de bâtir quelque chose de plus fort et durable, bien au-delà d'une simple certification. »



3 000 praticiens en France



9 000 salariés en France



53 établissements en France



2 millions de patients accueillis en France



3^e groupe d'hospitalisation privée en France

L'ÉVOLUTION DE VIVALTO SANTÉ EN TANT QU'ENTREPRISE À MISSION

2020

- > Formulation de la Raison d'Être
- > Création du Comité de Mission

2021

- > Élaboration des 6 objectifs statutaires et déclinaison en 23 objectifs opérationnels
- > Mise en place de la gouvernance Entreprise à Mission (Comité de Mission, Comité de Pilotage, Communauté des pilotes)
- > Inscription du modèle de mission dans les statuts lors de l'assemblée générale (Vivalto Santé devient la 1^{re} Entreprise à Mission du secteur de l'hospitalisation privée)
- > Définition des feuilles de route et des indicateurs de performance

2022

- > Publication du 1^{er} Rapport de Mission
- > Embarquement des salariés de Vivalto Santé via des ateliers d'expression avec le Top Management et les équipes d'encadrement et le « Challenge EAM »
- > Déploiement des feuilles de route et suivi des indicateurs 2022
- > Présentation du bilan des objectifs opérationnels par les pilotes devant le Comité de Mission et le COPIL EAM

2023

- > Publication du 2^e Rapport de Mission
- > Réalisation de la 1^{ère} vérification par l'Organisme Tiers Indépendant (OTI) et validation de la qualité d'Entreprise à Mission
- > Évolution du modèle de mission selon les recommandations de l'OTI (mise à jour de la raison d'être, des objectifs statutaires et opérationnels, ajout d'une trajectoire à 2030)
- > Définition des feuilles de route et des indicateurs de performance

L'ENGAGEMENT DE VIVALTO SANTÉ EN TANT QU'ENTREPRISE À MISSION

L'engagement de Vivalto Santé en tant qu'Entreprise à Mission s'inscrit naturellement dans son ADN, fondé sur des valeurs fortes telles que l'Audace, la Confiance et l'Esprit d'Équipe. Dès 2020, le Groupe a volontairement entrepris cette démarche, motivé par la volonté de renforcer son impact social, sociétal et environnemental. Après avoir défini sa raison d'être, véritable outil de cohésion autour d'un projet porteur de sens, **Vivalto Santé devient officiellement Entreprise à Mission en 2021**. Pionnier dans le secteur de l'hospitalisation privée, le Groupe a ainsi inscrit sa raison d'être dans ses statuts et s'est doté d'objectifs concrets et mesurables, engageant l'ensemble de ses parties prenantes dans cette démarche de transformation.



EMMANUEL DE GEUSER

Directeur Général de Vivalto Santé

« La Raison d'Être de Vivalto Santé est un pilier central de notre Groupe. J'ai à cœur de veiller à ce qu'elle demeure cette source de sens et d'attractivité pour tout notre écosystème. L'Entreprise à Mission est d'ailleurs pleinement intégrée comme le quatrième pilier de notre cube stratégique, traduisant l'engagement social, sociétal et environnemental pionnier de Vivalto Santé. Nos quatre objectifs statutaires, portés par notre ambition 2030, sont un gage de confiance pour nos équipes et nous propulsent vers un avenir durable. »

2024

- > Publication du 3^e Rapport de Mission
- > Changement de gouvernance : création d'une Direction Entreprise à Mission
- > Déploiement du modèle de mission et des feuilles de route 2024
- > Organisation d'un « TEAM Tour » : présentation de la démarche EAM dans les CODIR de territoire
- > Création de référents : les éclaireurs EAM (intégration à la communauté EAM)
- > Présentation du bilan des objectifs opérationnels par les pilotes devant le Comité de Mission et le COPIL EAM

2025

OÙ NOUS EN SOMMES ACTUELLEMENT

- > Publication du 4^e Rapport de Mission
- > Préparation de la 2^e vérification de l'OTI
- > Challenge des indicateurs 2025 et 2030 (allers retours entre le COPIL EAM, les pilotes des objectifs opérationnels et le Comité de Mission)
- > Renforcement de l'animation et du contact avec la communauté EAM

2030

ATTEINDRE NOS OBJECTIFS OPÉRATIONNELS ALIGNÉS SUR LA TRAJECTOIRE 2030



L'ENTREPRISE À MISSION UN CADRE LÉGAL IMPACTANT

Introduite par la loi PACTE de 2019, la qualité d'Entreprise à Mission permet à une entreprise :

› D'inscrire sa **Raison d'Être** dans ses statuts – une formulation qui exprime **la singularité de l'entreprise**, son identité, sa vocation et là où elle souhaite aller. Ce sont les principes dont l'entreprise se dote. La raison d'être doit répondre aux questions suivantes : **Pourquoi l'entreprise existe-t-elle ? Quelle est sa finalité ? Quelle est son utilité ? Son rôle dans la société ?**

› De retranscrire cette Raison d'Être en **objectifs statutaires**.

› De se fixer des **objectifs opérationnels sociaux et environnementaux**, au-delà de sa seule finalité lucrative – des objectifs spécifiques qui **ancrent la Raison d'Être dans le modèle d'affaires**. Ce sont les engagements de l'entreprise envers elle-même, son écosystème et la société.

› Publie un **rapport annuel « Le Rapport du Comité de Mission »** réalisé par le Comité de Mission qui permet de retrouver toutes les informations sur les actions et l'atteinte des objectifs.

L'Entreprise à Mission s'accompagne de la mise en place d'un **dispositif de gouvernance spécifique**, le Comité de Mission, ainsi que d'une évaluation par un Organisme Tiers Indépendant (OTI). Le Comité de Mission et l'Organisme Tiers Indépendant sont les garants de la crédibilité du modèle d'Entreprise à Mission. Leur articulation à la gouvernance de l'entreprise assure **un double-contrôle de la mission** en termes d'allocation de moyens et d'atteinte de résultats :

› Pour assurer le suivi de sa mission, l'entreprise met en place **un Comité de Mission**, composé de membres internes et externes, qui veille à la réalisation des objectifs. Il est en charge du suivi de la mission et doit comporter au moins 1 salarié. Il procède à toute vérification qu'il juge opportune et challenge l'entreprise.

› **Un Organisme Tiers Indépendant (OTI)** réalise également des vérifications tous les 2 ans pour garantir la crédibilité de la démarche. Il interroge les parties prenantes : la direction générale, les salariés, le Comité de Mission et consulte le

rapport du Comité de Mission. L'OTI évalue l'adéquation des moyens déployés – les actions concrètes mises en œuvre et les ressources allouées – au regard des objectifs de la mission. Enfin, il procède à la vérification des résultats obtenus



ARMAND HATCHUEL

professeur-chercheur à MINES Paris-Tech

« Le Comité de Mission est pour l'entreprise une fenêtre ouverte sur le monde. »

et des méthodologies de calcul employées. L'ensemble de cette évaluation rigoureuse est mené selon un arbre de décision unique, assurant **une approche standardisée pour toutes les entreprises soumises à cette vérification réglementaire**.



LE MODÈLE DE MISSION DE VIVALTO SANTÉ

NOTRE RAISON D'ÊTRE

« 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**. »

4 OBJECTIFS STATUTAIRES

15 OBJECTIFS OPÉRATIONNELS



PATIENTS

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



Développer l'accès aux soins par le maillage territorial



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



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



Améliorer l'expérience patient



MÉDECINS

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



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



Maintenir l'actionnariat praticien à 30 % minimum



SALARIÉS

Développer avec nos équipes une dynamique collective et attractive



Faciliter l'intégration des nouvelles générations au sein du Groupe



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



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



Offrir un cadre de travail répondant aux attentes de nos salariés



ENVIRONNEMENT

Prendre soin de tous en réduisant notre empreinte environnementale



Développer des pratiques de soins plus durables



Limiter ce qui peut altérer la santé et les écosystèmes



Diminuer notre consommation d'énergie carbonée



Développer une restauration responsable

LA GOUVERNANCE DE LA MISSION

Les membres du Comité de Mission 3 internes et 3 externes

La gouvernance de l'Entreprise à Mission assure que les objectifs statutaires sont intégrés au cœur des décisions stratégiques et opérationnelles de Vivalto Santé, garantissant ainsi le respect des engagements pris. Vivalto Santé a développé une gouvernance permettant de piloter la démarche de manière efficace et transparente.

La gouvernance de l'Entreprise à Mission chez Vivalto Santé a pour rôle de :

➤ DÉFINIR ET PILOTER LA STRATÉGIE DE LA MISSION

➤ DÉPLOYER LES OBJECTIFS SUR LE TERRAIN

➤ ASSURER LE SUIVI DE L'EXÉCUTION DE LA MISSION

➤ VEILLER À LA COHÉRENCE DES ACTIONS ENGAGÉES

➤ FAVORISER LA TRANSVERSALITÉ ENTRE LES DIFFÉRENTS ACTEURS

➤ ANIMER ET COORDONNER LA COMMUNAUTÉ DES ACTEURS DE LA MISSION

Anne-Marie Armanteras

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

« J'ai exercé de nombreuses années comme chef d'établissement de santé à Paris et dans des fonctions à responsabilité en ARS, au Ministère de la Santé au Collège de la Haute Autorité de Santé. Je préside aujourd'hui le CA de l'ANAP et le think tank Health & Tech. »



Dr Michel Bourgade

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

« Je représente la Communauté médicale du Groupe Vivalto Santé dans le Comité de Mission. Une telle présence est logique et en adéquation avec la singularité du Groupe et sa désormais connue « 3^e voie » qui implique ses médecins dans toutes ses missions d'opérateur de santé engagé dans cette démarche. »

Myriam El Khomri

Directrice du Conseil en Ressources Humaines du Groupe Diot Saci

« Forte de mon parcours en Ressources Humaines et Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), mon expertise au sein du Comité de Mission du Groupe Vivalto Santé vise à mobiliser des initiatives stratégiques axées sur la durabilité, l'inclusion et la fidélisation des collaborateurs, afin de créer un impact positif pour chacun et pour l'organisation globale. »



Brice Lévrier

Directeur Général de la Clinique de la Côte d'Emeraude à Saint-Malo

« En tant que représentant des Directeurs d'établissement au sein du Comité de Mission, j'ai à cœur de porter leur vision et leurs enjeux. Diplômé en management des établissements de santé et riche de 15 ans d'expérience en direction d'établissement, j'exerce ce métier comme une vocation, au service des patients et des professionnels. L'EAM est une nouvelle occasion de contribuer à l'amélioration de l'offre de soins et à l'enrichissement des valeurs sociétales du Groupe. »

Martine Labelle

Représentante des Usagers à la Clinique de la Baie de Morlaix depuis plus de 10 ans et Représentante des Usagers du Territoire Bretagne

« Nouvellement nommée au Comité de Mission de Vivalto Santé, c'est un honneur pour moi de contribuer à l'amélioration du parcours patient, en accord avec les objectifs de l'Entreprise à Mission. »



Sophie Hervé

Représentant du personnel, Membre du Comité de Groupe Vivalto Santé et Salariée en tant que Manipulatrice radio au sein de l'Hôpital Privé du Confluent à Nantes

« Grace à mon parcours comme membre du comité de Groupe Vivalto, secrétaire du CSE à HPC à Nantes et soignante depuis 30 ans, j'apporte une attention particulière aux objectifs de l'Entreprise à Mission, sur la QVCT, l'intégration et la fidélisation des salariés. »

LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE À MISSION S'ORGANISE AUTOUR DE 5 PRINCIPALES INSTANCES

Le **Comité de Pilotage Entreprise à Mission (COPIL EAM)** orchestre la stratégie, réalise les arbitrages et mesure l'avancement des sujets. Il suit le projet en interne et se réunit environ 1 x / trimestre. Cette instance valide également les indicateurs de performance des objectifs opérationnels et définit la vision long terme de la mission, notamment à travers la trajectoire 2030.

Il est composé de :

- Membres du Comité Exécutif
- Membres du Conseil de Surveillance
- Directeurs de Territoire et d'Établissement

La **Communauté EAM de Vivalto Santé** réunit régulièrement **les pilotes des objectifs opérationnels**, des experts métiers internes garants de l'authenticité des données et responsables du déploiement des feuilles de routes. Ces rencontres permettent de partager les méthodes de pilotage, les moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs, ainsi que les problématiques rencontrées lors de la mise en œuvre.

Cette communauté intègre aussi **les « éclaireurs EAM »**, les interlocuteurs privilégiés de la Direction EAM qui traduisent l'Entreprise à Mission au quotidien (1 éclaireur salarié et 1 éclaireur médecin par établissement, ainsi qu'1 éclaireur par direction fonctionnelle).



DIRECTION ENTREPRISE À MISSION

La **Direction Entreprise à Mission** structure et fait vivre l'esprit de la démarche dans le Groupe. Elle accompagne et anime toutes les instances pour garantir une transversalité et cohérence, mobilisant activement les collaborateurs et partenaires (internes/externes) pour qu'ils s'approprient la mission. Sa fonction inclut également une veille active.



Une instance externe

Le **Comité de Mission** a un rôle de conseil bienveillant et exigeant, de suivi et de contrôle. Il challenge le déploiement des objectifs et la cohérence des actions, en suivant l'exécution de la mission. Il rédige annuellement le Rapport du Comité de Mission.

Le Comité de Mission de Vivalto Santé, présidé par un membre externe, réunit 6 membres et 2 invités permanents (Atika Alami, Directrice Entreprise à Mission, et Mathilda Roux, Chargée d'Entreprise à Mission et Engagement Environnemental Groupe).

Sa composition diversifiée garantit la richesse des discussions et des points de vue :

- 1 médecin administrateur
- 1 représentant des salariés
- 1 représentant des usagers
- 1 directeur d'établissement
- 2 membres externes

Les Comités Objectifs Statutaires

permettent de piloter et de faire évoluer le reporting de l'avancement des objectifs entre les sponsors (membres du Comité Exécutif) des objectifs statutaires et les pilotes. Ils favorisent la transversalité entre les pilotes au-delà de leurs propres objectifs opérationnels et permettent d'alerter en cas de difficulté dans la trajectoire.

Il est composé de :

- Sponsors des objectifs statutaires
- Pilotes en charge des objectifs opérationnels

QUELQUES RÉALISATIONS DE L'ANNÉE 2024

1

Tour de France de l'Entreprise à Mission réalisé : le TEAM' Tour

entre le 5 avril et le 25 juillet 2024



La Direction EAM a souhaité réaliser un tour de France pour renforcer et animer la dynamique EAM au sein des établissements et directions fonctionnelles de Vivalto Santé.

Plusieurs objectifs :

- › Sensibiliser au concept de l'EAM
- › Expliquer les évolutions de notre modèle et co-construire des solutions pour intégrer pleinement l'EAM au quotidien.
- › Mobiliser des volontaires comme relais de l'EAM au sein des établissements et des directions fonctionnelles.

La démarche EAM a été présentée à **100%** des CODIR de territoire et directions fonctionnelles

150 salariés de Vivalto Santé mobilisés lors d'ateliers Klaxoon générant plus de 600 post-it

90

Éclaireurs Entreprise à Mission identifiés

Les éclaireurs EAM sont des guides au quotidien. Ils sont les interlocuteurs privilégiés de la direction EAM sur le terrain et ils constituent un réseau clé pour transformer nos ambitions en actions concrètes et en projets porteurs de sens.

Un appel à volontaire a été lancé afin de nommer dans tous les établissements Vivalto Santé :

 **2 éclaireurs EAM** (1 salarié et 1 médecin) dans tous les établissements Vivalto Santé

 **1 éclaireur EAM** dans toutes les directions fonctionnelles Vivalto Santé

“ La raison d'être explicite l'identité et la vocation de l'entreprise et éclaire son passé et son futur. ”

(Article 1835 du Code Civil).

Quelles sont les missions des éclaireurs EAM ?

- › Accompagner la mise en œuvre de l'EAM auprès des équipes
- › Valoriser et partager les initiatives locales
- › Collaborer avec les pilotes des objectifs opérationnels pour garantir une déclinaison concrète et efficace de nos ambitions.

Plus de **15** 
interventions dans
les médias et la presse



Grand bilan EAM en novembre 2024 :
Pilotes, comité de mission, sponsors et copilote EAM réunis



Émission Check up Santé dédiée à l'entreprise à mission



Intervention à l'ANAP sur le travail mené avec Take a Waste concernant les déchets

1 380

participations à un
challenge sportif interne
avec 175 353 570 de pas
au total soit une distance
parcourue de 122 747km



NICOLAS BIOULOU

Directeur des Opérations France
de Vivalto Santé

« L'Entreprise à Mission est un levier essentiel qui transforme nos ambitions en actions concrètes et porteuses de sens pour nos équipes. Cette deuxième itération insufflé une dynamique d'exigence et d'innovation, assurant une diffusion accrue de notre Raison d'Être au plus proche du terrain.

L'EAM renforce ainsi nos valeurs, nous différencie dans l'écosystème, et agit comme un moteur puissant de notre dynamique collective. »

Plus de **1** participation / mois
aux ateliers de l'association
nationale de la Communauté
Entreprise à Mission

Présence dans 4 cercles thématiques

- > La Direction EAM participe au Cercle de la santé et du médico-social ainsi qu'au Cercle des Grandes Entreprises : des ateliers de co-développement, des partages d'expériences, des présentations de chercheurs et des contributions à des livrables.
- > La Présidente du Comité de Mission de Vivalto Santé intègre le cercle dédié aux Présidents des CdM.
- > La Directrice Juridique de Vivalto Santé intègre le cercle des Avocats.



Pour une exploration plus exhaustive et détaillée, les pages suivantes présentent l'ensemble des réalisations majeures et expliquent leur contribution à l'atteinte des objectifs opérationnels !

PROPOSER UNE PRISE EN CHARGE DE QUALITÉ ACCESSIBLE À TOUS LES PATIENTS

LE COMITÉ DE MISSION

« Les résultats 2024 pour ce premier objectif statutaire viennent conforter l'ambition d'une qualité des soins exhaustive, dans une vision 360° qui donne des gages pour un meilleur accès aux soins dans le territoire grâce au déploiement des équipes de Vivalto Santé, un engagement pérenne dans la recherche médicale et paramédicale ainsi que l'ouverture aux innovations liées au progrès médical.

L'exploitation à plus large échelle de l'expérience patient est une garantie de l'amélioration continue de la qualité des soins. »

3 QUESTIONS À

AMAH KOUEVI

Directeur de l'Institut Français de l'Expérience Patient (IFEP)

Dans quel contexte l'IFEP croise-t-il le chemin de Vivalto Santé, et quelle est votre mission auprès de structures comme la leur ?

L'IFEP a pour vocation d'ancrer l'expérience patient au cœur du système de santé. À ce titre, Vivalto Santé, comme d'autres acteurs majeurs, est membre de notre association. Notre rôle est d'accompagner et de former les organisations de santé dans l'intégration d'une véritable stratégie d'expérience patient. Concrètement, nous avons eu l'opportunité d'accompagner Vivalto Santé dans la définition et le déploiement de sa démarche dans ce domaine.

Pourquoi est-il crucial pour une organisation comme Vivalto Santé d'ériger l'expérience patient en pilier stratégique, au-delà de la mission de soins ?

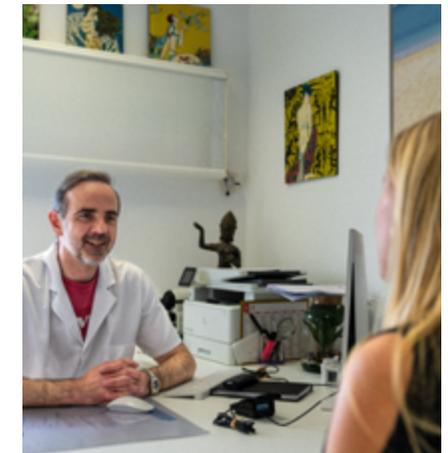
Si soigner est la mission première, s'intéresser à l'expérience vécue par le patient est fondamental. Ce que je

remarque chez Vivalto Santé, c'est la volonté d'en faire une priorité explicite dans sa stratégie. Souvent, la dimension patient est implicite dans les projets d'établissement, résumée aux soins. En la formalisant comme un pilier, Vivalto Santé la fait raisonner avec sa raison d'être et envoie un signal fort à ses équipes, favorisant la mise en place d'actions concrètes pour améliorer le vécu des patients tout au long de leur parcours. C'est une démarche qui va au-delà de la recherche de la satisfaction, en considérant tout ce que le patient ressent et perçoit.

L'expérience patient se limite-t-elle au séjour à l'hôpital ? Et comment peut-on appréhender et améliorer cette dimension de la prise en charge ?

Absolument pas. Pour le patient, l'hôpital n'est qu'une étape d'un parcours de santé plus large, qui commence avant et se poursuit après. Améliorer l'expérience patient implique donc de considérer l'ensemble de ce par-

cours, y compris l'accès aux soins et la coordination avec d'autres structures sur un territoire. Pour l'appréhender, au-delà des questionnaires de satisfaction, il est essentiel d'observer, d'écouter directement la voix des patients, et de créer des espaces de dialogue. C'est une démarche globale qui nécessite une véritable compréhension des enjeux et une formation des professionnels pour intégrer cette perspective dans leurs pratiques quotidiennes.



“ L'expérience patient va bien au-delà du soin : elle englobe tout ce que le patient vit, ressent et perçoit tout au long de son parcours. En faire un pilier stratégique, comme le fait Vivalto Santé, permet de donner du sens aux actions des équipes et d'ancrer durablement une culture centrée sur l'humain. ”

DÉVELOPPER L'ACCÈS AUX SOINS PAR LE MAILLAGE TERRITORIAL

SPONSOR : Philippe Souchois (Directeur Médical Groupe)

PILOTES : Adrien Hessenbruch (Directeur du Centre Hospitalier Privé Sainte-Marie à Osny), Céline Le Denmat (Chef de Projet aux Opérations) passe le relais à Benoît de Boisse (Chargé de mission Territoire Bretagne), Pauline Ndoko (Directrice des Parcours de soins)

Afin d'améliorer l'accès aux soins et de réduire les inégalités territoriales, Vivalto Santé renforce son maillage territorial.

Cela passe par : l'intensification des consultations avancées une meilleure coordination des parcours (ville-hôpital-domicile) et le développement des soins à domicile via Vivalto Dom

Ces actions optimisent les ressources et visent à garantir **une offre de soins de qualité, accessible à tous et fluide**, essentielle pour lutter contre les déserts médicaux et le renoncement aux soins. L'objectif est de faire rayonner l'expertise des établissements au sein de chaque territoire, au bénéfice des patients, de leurs proches et des aidants.

Cette dynamique favorise **l'échange entre les médecins, impactant positivement les parcours patients**, et guide Vivalto Santé vers un renforcement continu de la coordination et de la diffusion de ses expertises à l'horizon 2030.

RÉALISATIONS 2024

Vivalto Santé a renforcé son **organisation territoriale** en 2024 en intégrant mieux les établissements, partenaires de l'écosystème et acteurs externes tout en renforçant les services d'urgence, les Unités de Soins Non

Programmés (USNP) et en poursuivant le développement des consultations avancées.

L'analyse des projets territoriaux a permis d'identifier les meilleures pratiques et de guider l'implantation des consultations avancées selon **un critère de proximité** (<40km/40min) identifiés via une étude des besoins.

Le déploiement de **l'outil 5x5** (modèle cible de l'offre de soins chez Vivalto Santé) et la **formalisation d'un modèle de parcours de soins** ont marqué des avancées importantes.

Face à la complexité des sorties de patients pointée par une enquête menée auprès des



Directeurs des Soins, un groupe de travail a optimisé **les 3 étapes clés du parcours de soins**.

Enfin, Vivalto Dom a poursuivi son développement, couvrant **6 nouveaux établissements avec des PSAD** en 2024, renforçant la coordination à domicile.

Fort de ces progrès, Vivalto Santé prépare des solutions affinées pour 2025 afin d'améliorer l'accès aux soins, notamment face à la désertification médicale.

INDICATEURS 2024	RÉSULTATS 2024	INDICATEURS 2025	TRAJECTOIRE 2030
<ul style="list-style-type: none"> • Développer l'accès aux soins primaires : <ul style="list-style-type: none"> - Poursuivre le développement des consultations avancées (évolution depuis 2023) • Renforcer la coordination des parcours de soins : <ul style="list-style-type: none"> - Structurer la démarche de coordination des parcours de soins et notamment la dimension ville, établissement hospitalier et domicile - Réaliser un plan de déploiement ambitieux pour le Domicile 	<ul style="list-style-type: none"> • 161 sites de consultations avancées déployés (Vs 142 sites en 2023) • La démarche de coordination des parcours de soins est finalisée • Le plan de déploiement pour le domicile est finalisé 	<ul style="list-style-type: none"> • 70% des établissements développent ou déploient des activités favorisant l'accès aux soins dans le territoire <p>Indicateur évalué selon la comptabilisation ou l'association d'au moins 2 critères sur 3 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sites de consultations avancées (toutes les consultations spécialiste « hors murs ») ; • Lignes ouvertes en télé expertise ; • Présence sur site d'un SAU ou USNP 	<ul style="list-style-type: none"> • La coordination établissement / ville et établissement / domicile est organisée, déployée dans tous nos territoires et une évaluation a été réalisée

AVIS DU COMITÉ DE MISSION

« L'objectif de développement de l'accès aux soins par le maillage territorial procède de l'ambition portée par l'Entreprise à Mission de réduire les zones de non recours aux soins par insuffisance d'offre de professionnels de santé sur le territoire. Il s'opère par le déploiement des consultations avancées, l'organisation d'unités de soins non programmés (urgences), la coordination de parcours entre les établissements et les soins de ville, le domicile (prestations à domicile). Les résultats 2024 sont conformes à l'objectif. »

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 Groupe)

Pour dynamiser la recherche médicale et paramédicale et renforcer son rayonnement, Vivalto Santé accompagne les équipes, **favorise la participation** croissante aux études, publications et **communique activement** au niveau national et territorial. L'objectif est **d'offrir aux patients un accès optimal aux traitements innovants** sur l'ensemble des territoires grâce à l'expertise de la Direction de la Recherche du Groupe.

Vivalto Santé **promeut** une recherche diversifiée en collaboration avec des partenaires académiques comme industriels, **soutient** les soignants avec des moyens dédiés et **valorise** leurs publications pour une visibilité dans les meilleures revues médicales. La promotion interne de l'activité de recherche contribue à la valorisation des territoires et spécialités.

INDICATEURS 2024	RÉSULTATS 2024	INDICATEURS 2025	TRAJECTOIRE 2030
<ul style="list-style-type: none"> • 1 médecin sur 6 impliqué en recherche médicale • Progression de 4% du nombre de publications exportées par rapport à 2023 • Progression de 2% des publications de recherche en catégories A+, A et B par rapport à 2023 • 2 études paramédicales engagées et 2 établissements impliqués 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 médecin sur 6 impliqué sur 3 000 médecins exerçants à Vivalto Santé et participants à des projets de recherche clinique donnant lieu à des publications • +6% (1 190 publications exportées) • +5,2% (362 publications exportées en catégorie A+, A et B) • 2 nouvelles études paramédicales engagées et 2 établissements impliqués 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 médecin sur 6 impliqué dans les projets de recherche médicale • +5% du nombre d'essais thérapeutiques • +4% du nombre de publications exportées • 1 étude paramédicale proposée aux patients 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 médecin sur 6 impliqué dans les projets de recherche médicale (avec un nombre croissant de praticiens en exercice) • Progression de 20% du nombre d'essais thérapeutiques • Progression de 20% du nombre de publications exportées • Des études paramédicales sont régulièrement proposées aux patients



Une première publication stimulante, de nouveaux projets en cours !

Les équipes soignantes sont à la pointe de la recherche paramédicale, lançant des projets différenciants comme l'introduction de l'hypnose médicale par réalité virtuelle en cancérologie.

Une 1^{ère} étude* pilote randomisée a été publiée. Elle a examiné la **durée optimale du refroidissement du cuir chevelu pour prévenir la perte de cheveux (alopécie) pendant la chimiothérapie adjuvante du cancer du sein**. Bien que le refroidissement du cuir chevelu puisse réduire la perte de cheveux, la durée optimale du refroidissement n'est pas claire. L'étude visait à déterminer si une durée de refroidissement plus longue améliorerait la préservation des cheveux.

Qu'ont montré les résultats ?

Prolonger le refroidissement du cuir chevelu pendant la chimiothérapie augmente l'inconfort des patients sans améliorer la préservation des cheveux. En conséquence, il serait possible de **porter le casque de refroidissement moins longtemps pour un effet similaire**. Cela **réduirait l'inconfort des patientes** et permettrait à plus de malades de bénéficier de cette innovation technologique.

* Effectiveness of increasing the scalp cooling duration to prevent alopecia during adjuvant chemotherapy for breast cancer: a randomized pilot study Supportive Care in Cancer (Mai 2024) 32:410 <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38839667/>



AVIS DU COMITÉ DE MISSION

« Il est désormais établi que l'engagement d'équipes soignantes dans la recherche médicale favorise la qualité des soins en routine tout en permettant aux patients un meilleur accès aux innovations médicamenteuses et aux dispositifs. La recherche médicale constitue également un levier de dynamique interne des professionnels. Ce projet spécifique a été doté de moyens supplémentaires. Les résultats 2024 qui vont au-delà de l'objectif témoignent de la justesse de l'engagement. »

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)

L'innovation médicale **transforme la prise en charge des patients** en déployant des solutions et organisations novatrices pour renforcer la qualité des soins et améliorer l'expérience des patients. La télésurveillance en est un exemple concret.

Ce nouveau standard de soins, recommandé par les sociétés savantes, permet de **suivre les patients en dehors des murs de l'hôpital**, de **les rassurer** ainsi que leurs proches, et **d'optimiser l'organisation des équipes médicales et paramédicales**. Plusieurs études rigoureuses menées par la Direction Médicale, intègrent cette innovation médicale notamment dans l'évaluation de l'adhésion des patients à leur traitement et sur l'impact organisationnel.



AVIS DU COMITÉ DE MISSION

« De nombreuses innovations médicales irriguent aujourd'hui les pratiques soignantes pour améliorer la qualité de vie des patients, réduire la morbi mortalité des pathologies. Leur appropriation par les équipes médicales et soignantes est majeure pour organiser une diffusion évaluée et harmonieuse. L'objectif 2024 pour une dizaine de services est atteint avec le parti pris d'une structuration ordonnée et calibrée en oncologie. La voie méthodologique est ouverte pour l'intégration de nouvelles innovations pour un nombre plus élargi d'équipes dès l'année prochaine. »

Inclusions de patients :

+164 %

750 en 2023
1981 en 2024

1 772

états critiques anticipés en 2024

% de patients télésurveillés en oncologie :

9% en 2023
32% en 2024

96 %

des patients sont satisfaits de la télésurveillance des établissements Vivalto Santé avec Cureety

INDICATEURS 2024	RÉSULTATS 2024	INDICATEURS 2025	TRAJECTOIRE 2030
• Poursuivre le déploiement du télé suivi : 10 services d'oncologie au total	• 10 services d'oncologie (4 en 2024 et 6 en 2023) ont déployé le télé suivi (Cureety) en oncologie	• 1 expérimentation du télé suivi en cardiologie	• 80% des établissements ont déployé au moins 1 innovation médicale qui améliore et/ou sécurise la prise en charge des patients

AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE PATIENT

SPONSOR : Nicolas Bioulou
(Directeur des Opérations France)

PILOTE : Atika Alami (Directrice Entreprise à Mission, Expérience Patient, Prévention et Santé Mentale)

Convaincu de l'importance des retours patients pour une prise en charge personnalisée, humaine et de qualité, Vivalto Santé a renforcé son engagement avec la **création d'une Direction** dédiée et d'une **Politique Expérience Patient**.

L'analyse des enquêtes patients, facilitée par des outils comme Better World intégrant l'intelligence artificielle générative, nourrit des plans d'amélioration continue co-construits avec les patients. L'année 2025 sera marquée par la **place de la voix du patient au sein de la gouvernance**, par la mise en place d'un Comité Stratégique Expérience Patient.

En 2024, Vivalto Santé a reçu et analysé :

Plus de
72 000

réponses aux différents questionnaires e-satis

Plus de
115 000

verbatim issus des questionnaires e-satis

Près de
7 000

verbatim issus de Google My Business



À la Clinique de Santé Mentale de Ker Yonnec, un rôle essentiel a été expérimenté : celui de Pair Aidant.

Mais qu'est-ce qu'un Pair Aidant ?

C'est une personne qui, forte de **son propre vécu face aux défis de la santé mentale ou de la dépendance**, met son expérience au service des autres. Il offre un soutien unique, basé sur l'empathie, l'écoute et le partage de son parcours de rétablissement.

Concrètement, à Ker Yonnec, ce rôle s'est traduit par **un accompagnement personnalisé des patients** (avant, pendant et après l'hospitalisation), leur offrant **espoir et motivation** grâce à une écoute sans jugement et des groupes de soutien. Pour l'équipe soignante, le Pair Aidant a **facilité l'anticipation des besoins et renforcé la prévention**, tout en enrichissant la collaboration.



L'établissement a ainsi valorisé l'expérience vécue comme un outil d'amélioration continue, amplifiant la voix des patients au-delà de la clinique et contribuant à **une prise en charge globale en santé mentale**.

INDICATEURS 2024	RÉSULTATS 2024	INDICATEURS 2025	TRAJECTOIRE 2030
<ul style="list-style-type: none"> Définir un plan d'amélioration de l'expérience patient pour chaque établissement pilote du référentiel expérience patient 	<ul style="list-style-type: none"> Plan d'amélioration réalisé 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement de la place du patient dans nos organisations grâce à la création d'un comité stratégique expérience patient Au moins 50% des établissements ont mis en place un système de suivi des indicateurs d'expérience patient 	<ul style="list-style-type: none"> L'expérience patient est un outil de pilotage complémentaire de l'activité du Groupe (intégration de KPI spécifiques)

AVIS DU COMITÉ DE MISSION



« Le développement de l'expérience patient constitue aujourd'hui un incontournable levier pour placer le patient au centre des préoccupations de qualité des équipes et le rendre acteur autant que possible de son parcours. L'ambition de l'Entreprise à Mission consiste à structurer la démarche pour tout le Groupe de Vivalto Santé par une méthodologie éprouvée et appropriée par les équipes. Les résultats 2024 viennent consolider l'ambition de placer l'exploitation de l'expérience patient comme levier majeur de la stratégie de Vivalto Santé. »



MÉDECINS

LE COMITÉ DE MISSION

« Le partenariat singulier entre Vivalto Santé et ses médecins, guidé par les engagements de l'Entreprise à Mission, garantit l'implication de ces derniers dans la gouvernance et la prise de décisions stratégiques. Ils participent aux choix d'acquisition d'établissement, au développement de l'offre de soins, et à la stratégie d'investissements par le biais d'une gouvernance partagée en établissement et d'instances au plus haut niveau du Groupe comme les comités médicaux stratégiques et opérationnels.

Sur les territoires, ils s'organisent pour coordonner les parcours de soins et les expertises (gradation des soins, accès à des chirurgies de pointe, télé suivi, soins de support, consultations avancées...). C'est ce qui permet au Groupe de proposer à ses patients les meilleures prises en charge et d'innover constamment en recherche médicale et paramédicale (1 médecin sur 6 impliqué dans un programme de recherche par exemple). Ce modèle renforce aussi un engagement de tous sur le long terme pour accompagner le développement du Groupe. »

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

SPONSOR : Philippe Souchois (Directeur Médical Groupe)

PILOTE : Dr Pierre Abadie (Chirurgien Orthopédiste et Traumatologue, Clinique du Sport à Bordeaux)

Le **Comité Médical Stratégique** est une instance qui permet d'améliorer la qualité et la sécurité des soins. Il rassemble des **experts médicaux** et des **membres du COMEX** pour identifier, évaluer et diffuser les meilleures pratiques cliniques (logique bottom-up/top-down).

Sa **mission est de rechercher, stimuler et promouvoir** ces pratiques au sein des établissements. Il oriente les décisions de la Direction Générale dans le domaine médical en **formulant des recommandations stratégiques au bénéfice des patients** : innovation médicale, transformation numérique, nouvelles activités et pratiques médicales, programme de labellisation interne. Autant de sujet clés pour les équipes et le Groupe.



ACE : un programme de leadership médical en équipe qui incarne la 3^e voie

Porté par le CMS, le programme « **ACE** » vise à valoriser les équipes médicales volontaires au sein d'une spécialité. Cette démarche interne **encourage le partage d'expertise et l'apprentissage entre médecins** pour améliorer les pratiques et développer la recherche clinique au bénéfice des patients.



ACE donne accès aux équipes médicales de Vivalto Santé :

- › Soutien renforcé pour la recherche médicale et les publications.
- › Investissements prioritaires pour l'innovation.
- › Valorisation et visibilité accrues de l'expertise des équipes auprès des réseaux de ville et des pairs, via une communication multicanale.
- › Accompagnement pour le recrutement d'internes (financement d'un semestre et support administratif).

La sélection pour rejoindre le programme repose sur 5 critères :

- › Une équipe médicale étoffée avec une organisation de travail commune.
- › Le niveau d'activité médical mesuré sur 3 ans à partir des données PMSI.
- › Un retour positif des patients sur leur expérience de prise en charge.
- › La réputation et le rayonnement de l'équipe auprès de ses pairs.
- › Des critères spécifiques à la discipline de l'équipe.

L'équipe intègre le programme ACE pour trois ans, avec une réévaluation annuelle.

AVIS DU COMITÉ DE MISSION

« Le CMS a pour vocation de guider et d'orienter les choix stratégiques du Groupe. Les pratiques médicales modernes, de pointe et d'intérêt indiscutable sont naturellement définies et transmises par les médecins des établissements dont les expertises dans les spécialités médicales intéressées sont reconnues. Le CMS les étudie et en valide le modèle pour permettre leur exportation en cascade vers les Territoires et les Etablissements dans la perspective de la meilleure production de soins possible à tous nos patients. En définitive, nous constatons que cette instance identifie et valide les meilleures pratiques médicales ainsi que leur potentiel de développement pour les diffuser et apporter un bénéfice auprès de tous les acteurs concernés (patients et professionnels) au sein du Groupe. »

INDICATEURS 2024	RÉSULTATS 2024	INDICATEURS 2025	TRAJECTOIRE 2030
<ul style="list-style-type: none"> • Formalisation de la charte de fonctionnement du CMS • Lancement de l'expérimentation robotique en orthopédie • Poursuite du développement de « Ma consultation 2.0 » (évolution depuis 2023) • Lancement d'au moins 2 labellisations d'équipes médicales 	<ul style="list-style-type: none"> • La charte de fonctionnement est rédigée, validée et signée • L'expérimentation est lancée sur 3 établissements (4 robots et 18 chirurgiens impliqués) • Suite aux analyses de faisabilité, il a été décidé de ne pas poursuivre le projet en l'état • 2 labellisations (programme interne) d'équipes médicales 	<ul style="list-style-type: none"> • Expérimentation robotique en orthopédie : une évaluation est engagée par les équipes (KPI - sécurité, résultats, durée de séjour, réhabilitation post chirurgical) afin de mesurer le résultat pour le patient • 2 labellisations (programme interne) d'équipes médicales 	<ul style="list-style-type: none"> • Une proportion significative d'équipes médicales et chirurgicales labellisées • Un continuum de diffusion et d'évaluation de l'innovation en santé

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), Dr Eric Dupont-Bierre (Chirurgien Viscéral et Digestif, Centre HospitalierPrivé de Saint-Grégoire, Membre du Conseil de Surveillance de Vivalto Santé), Virginie Ropero (Responsable Attractivité Médicale Groupe)

Le **Comité Médical des Opérations** implique les médecins dans les **décisions opérationnelles au niveau du Groupe** via des échanges mensuels avec les membres du COMEX.

Les **Comités Médicaux de Territoire** déclinent sur le terrain les orientations médicales, favorisent la **coordination inter-établissements**, structurent la **gradation des soins** et répondent **aux besoins et enjeux territoriaux** (ARS).

Le **Comité de Direction Médical** est central dans la relation établissement-médecins sur les **projets médicaux**, les **investissements** et l'**organisation des soins**.

Cette gouvernance à plusieurs niveaux vise à **améliorer la performance médicale**, à **développer des projets pertinents** et à **garantir la sécurité et la qualité des soins**.

RÉALISATIONS 2024

« **Consulte ton doc** » : Une **1^{ère} consultation des médecins de Vivalto Santé initiée par le CMS!**

En 2024, Vivalto Santé a marqué une avancée significative en lançant sa toute 1^{ère}

consultation à grande échelle auprès de ses 3 000 médecins, majoritairement libéraux.

Cette initiative a reposé sur **une démarche collaborative** : la définition des attendus et le questionnaire a été co-construit avec les praticiens qui ont également formalisé le nom « Consulte ton doc » et choisi l'outil Zest. Le déploiement a été mené par vagues successives, lors des différentes étapes des Rencontres Médicales Vivalto Santé (novembre 2024 à février 2025), s'appuyant sur la base de données médecins du Groupe.

Quel est le résultat de cette 1^{ère} consultation ?

› **629 réponses recueillies** sur 2 889 médecins sollicités

› Un taux de participation de **22%**

Ce signal fort de **l'engagement des équipes médicales** permettra une analyse approfondie des retours, ouvrant la voie à la co-construction d'actions d'amélioration et le renforcement des forces du Groupe.



AVIS DU COMITÉ DE MISSION

« Ces trois instances sont mixtes, en associant médecins et managers à chacun des niveaux de gouvernance du groupe. Elles couvrent la gestion opérationnelle des établissements sous l'angle des projets médicaux et organisationnels les plus impactants. Les échanges sont suivis en séance d'une validation des projets étudiés, pour une mise en application immédiate dans le Groupe, le Territoire et l'Etablissement. La définition du cadre de fonctionnement élaboré pour chacune des instances a permis le développement d'initiatives partagées. »

INDICATEURS 2024	RÉSULTATS 2024	INDICATEURS 2025	TRAJECTOIRE 2030
<ul style="list-style-type: none"> • Installer la gouvernance CMO • Initier la définition d'un standard de qualité Vivalto Santé dans nos territoires : <ul style="list-style-type: none"> - Harmoniser les processus et mode de fonctionnement des CMT - 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Nomination des membres du CMO et 18 réunions réalisées • Le mode de fonctionnement des CMT est construit • Les 6 territoires du Groupe ont formalisé leurs 3 priorités à partir du 5x5 • Le mode de fonctionnement des CDM est réalisé • L'enquête auprès des médecins a été réalisée : « Consulte Ton Doc » auprès des 3 000 praticiens 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse et présentation des résultats de l'enquête « Consulte ton doc » menée auprès des médecins, au niveau de chaque CDM 	<ul style="list-style-type: none"> • Un standard de qualité Vivalto Santé de l'offre et / ou de l'organisation des soins territoriales est déployé dans tous les territoires

MAINTENIR L'ACTIONNARIAT PRATICIEN À 30 % MINIMUM

SPONSOR : Anne-Bourdet-Neuilly (Directrice M&A Groupe – Relation actionnariat médical et RSE)

PILOTES : Dr Christophe Cassé (Chirurgien Urologue, Polyclinique du Parc à Cholet), Dr François-Bruno Le Bot (Chirurgien Ophtalmologiste, Clinique de la Côte d'Emeraude à Saint-Malo)

La 3^e voie de Vivalto Santé propose un **actionnariat ouvert aux médecins et une gouvernance partagée**, modèle original d'attractivité et de pérennité.

La **vision métier des praticiens influence les choix stratégiques** (acquisitions, développement médical, investissements) au niveau du Groupe, des territoires et des établissements. **L'implication des médecins** soutient la croissance et l'expansion territoriale du Groupe.

AVIS DU COMITÉ DE MISSION

« L'actionnariat praticiens est une marque de la 3^e voie et une spécificité du Groupe, qui n'existe chez aucun autre opérateur de cette envergure. Le seuil de 30 % du capital détenu par les praticiens est un juste compromis entre le niveau d'engagement des médecins qui ne s'est jamais démenti au cours des ouvertures de capital successives et le souhait des investisseurs institutionnels. »



L'actionnariat praticiens, une philosophie unique chez Vivalto Santé par François-Bruno Le Bot (Chirurgien

ophtalmologiste à la Clinique de la Côte d'Emeraude à Saint-Malo et Membre du Conseil de Surveillance de Vivalto Santé).

L'actionnariat des praticiens au sein de Vivalto Santé, représente un **équilibre historique et consensuel**. Cette démarche ambitieuse s'adapte à la croissance continue du Groupe et aux **évolutions sociétales** : l'engagement des **nouvelles générations de médecins** et l'élargissement de l'éligibilité des praticiens libéraux aux salariés dont l'activité principale s'exerce chez Vivalto Santé.

Comment évolue l'actionnariat ?

Dans un contexte de LBO avec **des cycles d'investissement de 5 à 7 ans**, les augmentations de capital lors d'acquisitions permettent d'intégrer de nouveaux établissements et praticiens volontaires. Cela assure un **ancrage constant de la gouvernance dans les réalités du terrain** et un renouvellement des perspectives.

L'organisation de cet actionnariat repose sur un **Comité de Pacte**, garant du respect du Pacte des Actionnaires et encadrant les modalités d'investissement.



Dr Eric Dupont Bierre

Chirurgien viscéral et digestif au Centre Hospitalier Privé Saint-Grégoire et Membre du Conseil de Surveillance de Vivalto Santé

« Chez Vivalto Santé, les médecins portent réellement le projet médical, avec les moyens nécessaires à sa concrétisation. L'implication des praticiens dans la gouvernance est une valeur essentielle : elle garantit que les décisions conservent le sens du soin.

L'actionnariat médical, basé sur le volontariat, associe directement les médecins à la performance et à l'innovation de l'établissement. L'Entreprise à Mission ouvre de nouvelles perspectives pour l'exercice du soin, favorisant une collaboration où la voix de chacun est importante. »



INDICATEURS 2024	RÉSULTATS 2024	INDICATEURS 2025	TRAJECTOIRE 2030
• 30 % de praticiens actionnaires minimum	<ul style="list-style-type: none"> • 43,61% de praticiens actionnaires • Nombre de praticiens actionnaires sur l'année 2024 : 1 028 sur 2 357 praticiens éligibles • 65 M€ de montant investi sur l'année 2024 	• Maintien du 30% de praticiens actionnaires minimum en intégrant les éventuelles évolutions de périmètre	• Maintien du 30% de praticiens actionnaires minimum en intégrant les éventuelles évolutions de périmètre

DÉVELOPPER AVEC NOS ÉQUIPES UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE ET ATTRACTIVE

LE COMITÉ DE MISSION

« L'objectif statutaire relatif aux salariés montre des résultats positifs sur 2024. La co-construction d'un parcours d'intégration et le développement avec nos équipes d'une dynamique collective et attractive y ont évidemment participé.

Nous confirmons nos convictions autour d'une approche globale dont les piliers sont l'écoute, la collaboration, la formation, le développement des compétences et le partage de la valeur, vecteurs d'attractivité et de fidélisation au sein des établissements. »

FACILITER L'INTÉGRATION DES NOUVELLES GÉNÉRATIONS AU SEIN DU GROUPE

SPONSOR : Sandrine Macario (DRH Groupe)

PILOTES : Frédérique Daubard (DRH Adjointe Développement et Performance RH), Camille Lacaze (Cheffe de Projets RH Groupe)

Vivalto Santé a **renforcé l'attraction et la fidélisation des jeunes** via un groupe de travail (depuis fin 2023) et une feuille de route pour l'intégration des nouvelles générations. Un POC de parcours d'intégration sur la plateforme de formation Vivalto Santé 360° Learning a été réalisé auprès de 43 IDE.

Un **package d'intégration** est prévu pour 2025, et des référents formation accompagnent les nouveaux arrivants. Un **onboarding digital** (module de 2h) est en développement, avec une possible obligation et un suivi des cadres. Vivalto Santé s'engage ainsi à répondre aux attentes des nouvelles générations par **l'écoute et l'amélioration continue**.

RÉALISATIONS 2024

Harmonisation et optimisation des processus d'intégration

Fort des retours terrain recueillis via l'initiative « Donne ton avis », un groupe projet pluridisciplinaire (IDE référents, formation, DSSI Groupe, RH) a été constitué pour **définir les besoins et co-construire une approche harmonisée**.

Un cahier des charges pédagogique et technique a été élaboré, aboutissant à la **création du module d'intégration** sur la plateforme interne de formation 360° Learning. Ce parcours d'onboarding digital permet aux nouvelles recrues IDE d'hospitalisation de se former en ligne à leur rythme, sur divers supports (PC, tablette, smartphone) et thématiques essentielles : identitévigilance, risque infectieux, calcul de doses, circuit du médicament et prise en charge de l'urgence vitale.

Deux infirmières référentes formation supervisent ce parcours digital, assurant un suivi personnalisé et une meilleure identification des besoins en compétences des nouveaux arrivants.

Un projet pilote vise à rendre cette formation obligatoire pour valider la période d'essai. De plus, le rôle des cadres sera précisé pour le suivi de la formation et **la collaboration avec la RH** sur l'identification des besoins en formation.

AVIS DU COMITÉ DE MISSION

« L'engagement des équipes dans la co-construction d'un parcours d'intégration pour les nouveaux arrivants, entretient une dynamique et fidélise les talents. L'innovation pédagogique au cœur du parcours grâce à des outils en ligne adaptés aux soins a permis de répondre à cet objectif opérationnel. Les résultats de 2024 avec ces formations accessibles dès la prise de poste et un accompagnement sur le terrain sont des signes positifs qui concourent à répondre aux attentes des nouvelles générations et incarnent la mobilisation des équipes dans la transmission des savoirs. »



INDICATEURS 2024	RÉSULTATS 2024	INDICATEURS 2025	TRAJECTOIRE 2030
<ul style="list-style-type: none"> Co-construire un parcours d'intégration spécifique en mobilisant les nouvelles générations autour d'un établissement pilote (POC) Recueil des besoins des jeunes générations Création de modules adaptés sur 360° Learning (à partir des retours des nouvelles générations) 	<ul style="list-style-type: none"> Parcours d'intégration réalisé dans le cadre du POC (via le recueil des besoins des jeunes générations) Les modules d'intégration ont été réalisés et partagés dans le cadre du POC 	<ul style="list-style-type: none"> Déploiement du parcours d'intégration spécifique sur 30% des établissements pour 90% des -28 ans Taux de formation « module intégration » : 70% des -28 ans Taux de fidélisation à 12 mois des -28 ans : 60% 	<ul style="list-style-type: none"> Déploiement du parcours d'intégration spécifique sur 100% des établissements pour 90% des -28 ans Taux de formation « module intégration » : 80% des -28 ans Taux de fidélisation à 12 mois des -28 ans : 70%

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 Groupe)

Vivalto Santé poursuit le développement de son actionnariat salarié, initié en 2018. Cette démarche stratégique vise à **féderer les équipes autour d'un objectif commun** et à renforcer l'attractivité du Groupe en encourageant 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 avec un système d'abondement. Cet actionnariat **engage les salariés en partageant la valeur et en reconnaissant leur rôle essentiel**, partant du principe que des collaborateurs impliqués sont les meilleurs garants de la qualité des soins prodigués aux patients.



L'actionnariat salarié : une démarche encadrée par des obligations réglementaires

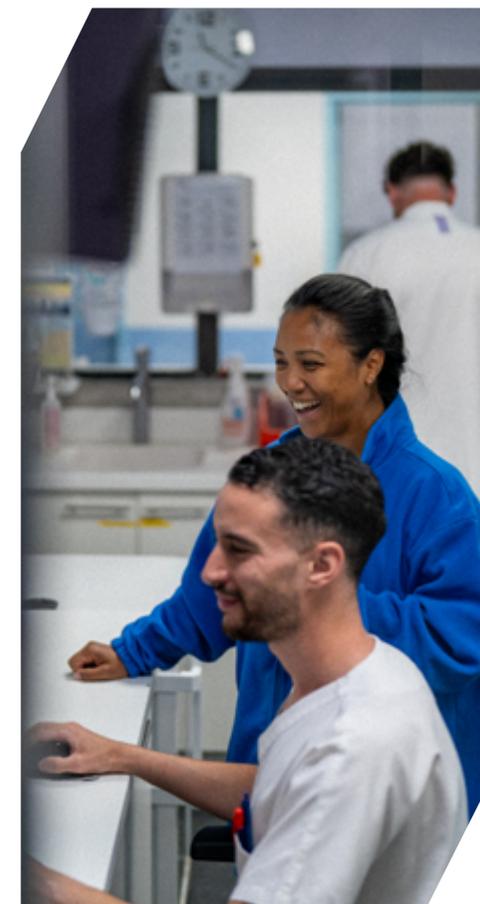
Piloté par la DRH, le rétroplanning de l'actionnariat salarié **respecte les obligations réglementaires, financières et juridiques**. En 2024, un accompagnement structuré a été mis en place, orchestré avec BNP et Equalis, pour chaque étape :

- › rédaction de l'avenant et du règlement
- › présentation et signature auprès des CSE
- › identification des salariés éligibles
- › souscription
- › et versement d'un abondement avantageux pour les petits porteurs

Une **communication proactive** (webinaire DGE/DRH, éléments de langage, animation RH, kits, messagerie unique) a soutenu

toute la campagne d'actionnariat. La DRH a animé **son réseau RH de proximité** pendant la souscription, fournissant des **kits de communication** adaptés aux établissements et une **hotline dédiée** aux salariés. Des **modes opératoires** clairs, testés en interne, ont facilité la compréhension du processus BNP.

L'objectif est d'engager les salariés grâce à un **parcours de souscription simple et accessible**. Le Conseil de Surveillance FCPE se réunit 1 x / an avec des représentants de porteurs de part et de la Direction. A chaque campagne, un bilan est présenté au Comité de Groupe.



AVIS DU COMITÉ DE MISSION

« L'objectif opérationnel du partage de la valeur avec l'actionnariat salarié poursuit son développement. Les résultats de la campagne 2024 dépassent l'ambition fixée à plus de 35% des salariés et concourent à favoriser la fidélisation au sein des établissements. »

INDICATEURS 2024	RÉSULTATS 2024	INDICATEURS 2025	TRAJECTOIRE 2030
<ul style="list-style-type: none"> • Au moins 35% des salariés CDI sont actionnaires • Au moins 70% des salariés CDI qui en ont bénéficié se réengagent dans l'actionnariat salarié 	<ul style="list-style-type: none"> • 42% des salariés en CDI sont porteurs de parts du FCPE Vivalto Santé toutes campagnes confondues • 71% des salariés en CDI porteurs de parts du FCPE Vivalto Santé se sont réengagés en 2024 et avaient déjà souscrit en 2018, 2020 ou 2022 	<ul style="list-style-type: none"> • Le taux de fidélisation des salariés actionnaires reste supérieur au taux de fidélisation des salariés non actionnaires même lors d'une année sans campagne d'actionnariat • Les départs des salariés actionnaires sont majoritairement des salariés qui partent à la retraite ou des fins de CDD 	<ul style="list-style-type: none"> • Au moins 40% des salariés CDI sont actionnaires • Au moins 75% des salariés CDI qui en ont bénéficié se réengagent dans l'actionnariat salarié

ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DE CHAQUE COLLABORATEUR AU SEIN DU GROUPE

SPONSOR : Sandrine Macario (DRH Groupe)

PILOTES : Bruno Bouhourd (Responsable Formation Groupe), Frédérique Daubard (DRH Adjointe Développement et Performance RH)

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.

L'analyse des retours de l'Expression Ouverte et les exigences de la certification de notre secteur oriente l'**amélioration et la création de formations adaptées aux besoins et aux évolutions métiers**, à l'image des parcours dédiés au bloc opératoire.

La **plateforme interne de formation 360° Learning** est un outil dynamique de partage de connaissances, alimenté par une communauté d'auteurs internes.

Le **développement du leadership, une gestion structurée des talents et une refonte des entretiens annuels** complètent cette stratégie globale d'amélioration des compétences.



La simulation comme levier d'amélioration des compétences managériales

Dans le cadre du **parcours de formation des managers soignants de proximité** (250 managers embarqués) « Vivalto Santé Campus Management », la DRH et la Direction des Soins du Groupe Vivalto Santé ont lancé leur **1^{er} Management Game**.

Ce dispositif pédagogique met 120 professionnels face à **des scénarios managériaux concrets** reprenant un ensemble de situations du quotidien d'un manager hospitalier.

Animés par **des experts du Groupe spécialement formés pour l'occasion**, l'objectif est de renforcer les compétences managériales et relationnelles, en lien avec leur **parcours de formation hybride** (apport théorique et terrain sur 18 mois et 2 journées / an de rassemblement collectif).



Venec Le Masson

Concepteur Digital Learning

« En tant que concepteur digital Learning, j'ai pu contribuer en 2024 à la création de contenus interactifs et de parcours de formations divers allant des compétences managériales, jusqu'aux compétences des IDE de bloc en passant par des thématiques RH.

Créer ces parcours m'a permis non seulement de développer mes compétences techniques métiers, mais aussi de développer mes compétences et connaissances sur chacun de ces sujets. Tout cela dans un contexte de travail simple et agréable. »

AVIS DU COMITÉ DE MISSION

« L'accompagnement et le développement des compétences des collaborateurs au sein du Groupe permettent d'améliorer la satisfaction de chacun. L'analyse du baromètre social réalisé avec l'expression ouverte a en effet permis l'atteinte des objectifs fixés par l'EAM. La mobilisation des formations Made in Vivalto Santé, et la création de modules spécifiques et adaptés à chaque métier permettent à l'entreprise d'atteindre son objectif 2024. »

INDICATEURS 2024	RÉSULTATS 2024	INDICATEURS 2025	TRAJECTOIRE 2030
<ul style="list-style-type: none"> Analyser la perception et la satisfaction des salariés sur l'évolution des carrières Développer les formations Made in Vivalto Santé (évolution depuis 2023) Construire un programme de gestion des talents étape 1 (DGE/DGA) 	<ul style="list-style-type: none"> Évolution positive des questions relatives à l'évolution des carrières dans l'Expression Ouverte 111 modules de formation « Made in Vivalto Santé » 30 chemins de formation (vs 50 contenus de cours dont 20 e-learning en 2023) Programme construit pour 100% du TOP Management (soit 93 personnes) 	<ul style="list-style-type: none"> 100% des managers de soins (Dr des soins, chefs de bloc et cadres de soins) ont suivis le programme complet de formation Made in Vivalto santé « Campus Management » Augmentation de l'offre de formation made in Vivalto Santé : +10 (évolution par rapport à N-1) 	<ul style="list-style-type: none"> Déploiement d'un process et outil digitalisé pour permettre à 100% des salariés en CDI d'exprimer leur souhait de formation lors de l'entretien annuel pour construire des plans de développement des compétences homogènes dans le groupe 60 offres de formation Made in Vivalto santé pour les salariés du Groupe

OFFRIR UN CADRE DE TRAVAIL RÉPONDANT AUX ATTENTES DE NOS SALARIÉS

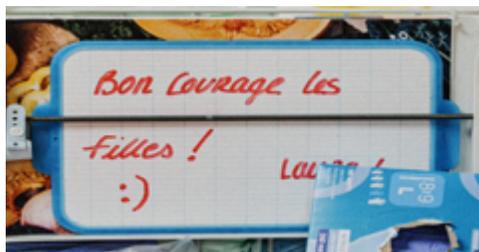
SPONSOR : Sandrine Macario (DRH Groupe)

PILOTE : Pauline Malafosse
(Responsable Qualité de Vie
et Conditions de Travail Groupe)

La **qualité de vie et les conditions de travail des salariés** sont une priorité pour Vivalto Santé, car il contribue directement à la qualité des soins. Le Groupe a mis en place une politique QVCT collaborative, dont **l'Expression Ouverte** est l'**outil méthodologique** central pour identifier en continu les axes d'amélioration.

Suite à l'analyse des résultats à tous les niveaux de l'entreprise, des actions Groupe sont déployées pour **favoriser l'équilibre** entre vie professionnelle et personnelle, telles que des dispositifs d'aide au logement, des solutions de garde d'enfants et un accompagnement psychosocial.

De plus, des **ateliers QVCT collaboratifs**, animés conjointement par les Ressources Humaines et la Direction des Soins Infirmiers (DSSI), sous la coordination de la DRH Groupe, permettent de **définir des actions spécifiques adaptées aux besoins** de chaque établissement.



Thomas Ballenghien

Directeur d'établissement
à la Clinique Anne d'Artois (Béthune)

« Arrivé en 2023, l'EAM a servi de boussole pour construire un projet médical fédérateur. La priorité a été de gagner la confiance des équipes et des médecins ; les résultats témoignent de l'impact concret de cette vision et des moyens déployés : +24% d'activité en 1 an et le recrutement de nouveaux spécialistes.

L'EAM se traduit par un vrai co-pilotage avec les médecins, une écoute des salariés via des points d'expression libre, et un engagement environnemental concret. C'est une transformation profonde et une dynamique positive pour l'avenir de la clinique et son ancrage territorial. »

RÉALISATIONS 2024

Déploiement réussi de la 2^{ème} édition de l'Expression Ouverte et des ateliers QVCT

L'année 2024 a marqué une étape significative dans la démarche QVCT de Vivalto Santé avec le renouvellement réussi de la 2^{ème} édition de l'Expression Ouverte et l'organisation d'ateliers QVCT collaboratifs au sein des établissements.

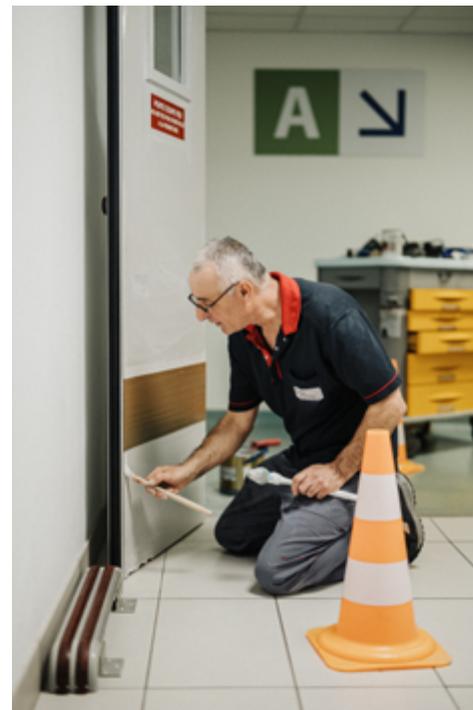
À l'origine, l'élaboration du questionnaire de l'Expression Ouverte avait suivi une approche paritaire et participative, pilotée par un COPIL dédié. L'objectif était d'explorer divers aspects de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail à travers des **questions thématiques**, élaborées avec la **contribution de 2 représentants du Comité de Groupe** et l'expertise externe du partenaire Zest. Cette 2^{ème} édition a bénéficié des enseignements de la 1^{ère}, avec une harmonisation des échelles de réponse et l'intégration de nouveaux enjeux.

En 2024, une **émulation territoriale** a été favorisée par la **diffusion régulière des taux de participation**, et le réseau RH a joué un rôle clé dans l'accompagnement des équipes. Les établissements **ont fait preuve de créativité** pour encourager la participation, et l'implication des cadres s'est renforcée par rapport à la première édition.

L'analyse des résultats de l'Expression Ouverte a été structurée grâce à un système de notation par grands enjeux et une typologie de rapport commune identifiant : les points forts, neutres et axes prioritaires par thème sur une échelle de 1 à 10. Cette approche à trois niveaux permet aux établissements et au Groupe de **cibler leurs axes d'amélioration, tout en valorisant ce qui fonctionne bien.**

Souhaitant renforcer l'appropriation locale de la QVCT, la DRH Groupe a encouragé l'**autonomie des établissements** dans l'organisation des **ateliers QVCT**, impliquant désormais le CODIR aux côtés des RH via la création de binômes RH/Directeur des Soins Infirmiers (DSI). Un accompagnement

concret a été mis en place, notamment par la **construction d'une méthode** pour organiser et animer les ateliers en autonomie et la **mise à disposition d'un kit** avec le soutien de la Responsable QVCT Groupe sur le terrain.



Françoise Payen

Cadre de soins à la Polyclinique de l'Europe (Saint-Nazaire)

« Une journée enrichissante où l'on a mis en situation notre quotidien, c'était très concret. Travailler en équipe à trois, sans se connaître au départ, a été une belle découverte.

Il n'y a pas eu d'appréhension, uniquement de la bienveillance, et l'on ne peut que repartir avec des outils et le sentiment d'une excellente journée. »

INDICATEURS 2024	RÉSULTATS 2024	INDICATEURS 2025	TRAJECTOIRE 2030
<ul style="list-style-type: none"> Faire progresser le questionnaire Expression Ouverte : Au moins 40,5% de taux de participation, Au moins 72% d'avis positifs à « Je peux donner mon avis sur la vie de mon service », Ajouter la question « Mon avis est pris en compte pour les changements liés à vie de mon service » Identifier des priorités à traiter d'ici 2026 (progression systématique à 2030 par rapport à N-2) 	<ul style="list-style-type: none"> Taux de participation de 46,7% (vs 40,5% de taux de participation en 2022) 76% d'avis positifs (vs 72% d'avis positifs en 2022) 60% des salariés expriment que leur avis est pris en compte (cumul « tout à fait d'accord » et « d'accord ») 50 établissements (dont GIE) autonomes sur l'animation des ateliers collaboratifs (vs un accompagnement externe pour les ateliers collaboratifs en 2022) 	<ul style="list-style-type: none"> À la suite de l'expression ouverte 2024, 100% des établissements ont mené des ateliers afin d'élaborer des plans d'actions QVCT intégrant au moins une mesure visant à améliorer les conditions de travail 	<ul style="list-style-type: none"> Les thématiques prioritaires identifiées lors de l'Expression Ouverte ont fait l'objet d'un plan d'actions Progression des indicateurs de l'expression ouverte : « Je peux donner mon avis », « Mon avis est pris en compte », « La perception du cadre de travail » Augmentation du nombre de thématiques au-dessus de la note 6 (pour rappel : sur 11 thématiques, 5 au-dessus de la note 6, 6 en 2024) : 8 au-dessus de la note sur 11 thématiques en 2030

AVIS DU COMITÉ DE MISSION

« L'objectif opérationnel pour l'année 2024 sur la qualité de vie et les conditions de travail a permis de recueillir lors de l'Expression Ouverte les suggestions des salariés par le biais de groupes de travail avec les équipes afin de répondre à leurs attentes. Les représentants des salariés au comité de Groupe et la direction se sont réunis à plusieurs reprises afin d'élaborer ensemble une stratégie d'amélioration continue des conditions de travail. L'analyse des priorités issues de l'Expression Ouverte permet dès à présent de les intégrer dans l'élaboration des plans d'actions QVCT prévus lors des ateliers de 2025. »

PRENDRE SOIN DE TOUS EN RÉDUISANT NOTRE EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

LE COMITÉ DE MISSION

« Les résultats 2024 consacrent une mise en mouvement indéniable du Groupe Vivalto Santé pour réduire son empreinte environnementale.

Sensibilisation du personnel, pratiques de soin plus durables, analyse du cycle de vie, amélioration du tri, pratique de restauration plus responsable, réduction de la pollution chimique, tels sont les différents leviers mobilisés afin d'atteindre les objectifs. »

DÉVELOPPER DES PRATIQUES DE SOINS PLUS DURABLES

SPONSOR : Antoine Goëlau (Directeur Financier Groupe) passe le relais à Anne Bourdet-Neuilly (Directrice M&A Groupe – Relation actionariat médical et RSE)

PILOTES : Anne-Mathilde Bobert (Chef de projet Achats Groupe), Emmanuel Capitaine (Coordinateur Médical International), David Colmont (Directeur des Soins Groupe)

L'éco-conception des soins chez Vivalto Santé s'inscrit dans **une démarche globale** visant à concilier qualité et sécurité des soins avec **un impératif environnemental croissant**.

En tant qu'Entreprise à Mission, le Groupe reconnaît la nécessité d'évaluer et de minimiser son impact, impliquant activement les professionnels de santé et répondant aux attentes environnementales et sociales de ses collaborateurs. Cette approche vise à **transformer les pratiques**, vers des modèles plus durables pour une meilleure santé globale.

RÉALISATIONS 2024

- › Un projet d'**Analyse du Cycle de Vie (ACV)**, soutenu par l'ADEME et mené avec EVEA, a été lancé. Ciblant **l'intervention chirurgicale de la prothèse de genou**, la phase de collecte de données **comparant réutilisation et usage unique** est presque achevée, avec un inventaire précis réalisé sur le terrain.
- › Parallèlement, le **plan d'action pour réduire les consommations importantes de gaz d'anesthésie** (identification des causes, sensibilisation des équipes, actions à réaliser) a été finalisé. Une **sensibilisation** spécifique a été menée auprès des pharmaciens du Groupe.

› Afin de capitaliser sur les initiatives existantes, **un questionnaire** sera prochainement diffusé pour recenser et partager les **pratiques d'éco-conception au sein des établissements**, afin de créer **des supports pédagogiques** dédiés (livrable et e-learning) et d'**accompagner les pratiques d'achats responsables**.

› Le Groupe encourage et explore activement les **actions concrètes au niveau local** : l'arrêt de la distribution de bouteilles d'eau, une gestion optimisée des péremptions médicamenteuses et l'adoption de dispositifs médicaux réutilisables comme les laryngoscopes.



INDICATEURS 2024	RÉSULTATS 2024	INDICATEURS 2025	TRAJECTOIRE 2030
<ul style="list-style-type: none"> • Examiner les impacts environnementaux, sociaux et économiques via la méthode d'analyse du cycle de vie (sourcing, usage, déchets...) d'une opération orthopédique • Accompagner les établissements dans la réduction de l'utilisation des gaz d'anesthésie polluants 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtention d'une subvention ADEME pour une expérimentation sur l'éco-conception des soins (ACV) • Lancement de l'Analyse de cycle de vie (ACV) • Analyse préalable des consommations de gaz d'anesthésie • Réalisation d'un plan d'action visant à accompagner les établissements dans la réduction des gaz d'anesthésie polluants 	<ul style="list-style-type: none"> • L'ACV de l'opération de prothèse de genou a permis d'identifier des pistes d'amélioration • Déploiement d'un programme global d'éco-conception des soins, intégrant un diagnostic, des recommandations et un accompagnement pour faire évoluer les pratiques • Adoption et diffusion d'une position du Groupe visant l'élimination progressive des gaz d'anesthésie polluants, conformément aux recommandations des sociétés savantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Nos principales activités de soins suivent une démarche d'éco-conception et réduisent notre impact sur l'environnement (réduction du bilan carbone scope 3)

AVIS DU COMITÉ DE MISSION

« La collaboration effective entre les soignants, des praticiens et des acheteurs permet de développer des pratiques de soins plus responsables et favorise la maîtrise des émissions de CO₂. La dynamique créée autour des projets lancés sur l'ACV d'une intervention chirurgicale, et des mesures visant à réduire l'utilisation des gaz anesthésiques polluants a permis d'atteindre les objectifs fixés. La diffusion en 2025 d'un questionnaire sur les pratiques existantes en termes d'éco-conception des soins permettra d'amplifier cette dynamique. »

LIMITER CE QUI PEUT ALTÉRER LA SANTÉ ET LES ÉCOSYSTÈMES

SPONSOR : Antoine Goëlau (Directeur Financier Groupe) passe le relais à Anne Bourdet-Neuilly (Directrice M&A Groupe – Relation actionariat médical et RSE)

PILOTES : Anne-Mathilde Bobert (Chef de projet Achats Groupe), David Colmont (Directeur des Soins Groupe), Guillaume Labé (Responsable Technique Efficience Énergétique Groupe)

Un projet pilote a été mené pour contribuer à l'émergence d'une **filière de recyclage du verre médical**.

L'amélioration de la **qualité de l'air intérieur et la gestion des effluents** font l'objet d'un plan d'action progressif à partir de 2025, tandis que la **consommation d'eau** est mesurée annuellement.

Vivalto Santé déploie le **nettoyage sans chimie**, une alternative plus respectueuse de l'environnement, et intègre des critères environnementaux stricts dans ses appels d'offres.

La gestion du **formol**, substance préoccupante, est renforcée par des audits organisationnels dans les blocs opératoires, visant à améliorer les pratiques et chercher des alternatives.



Consommation d'eau en 2024 :

589 436 m³

soit -3,53 % par rapport à 2023

Production de déchets :

+12,9 %

de déchets recyclés

-6,6 %

de DASRI



Le **verre médical**, déchet souvent sous-estimé, représente un enjeu environnemental important.

Vivalto Santé, avec Take a Waste et Cosmolys, a lancé un projet pilote novateur pour **participer à la création de la 1^{ère} filière française de recyclage du verre médical**.

Conscients de l'impact, nous avons mené la collecte pendant deux mois dans **3 établissements des Hauts-de-France**.

Ce projet a permis de tester le **tri, la collecte et les étapes industrielles et de laboratoire du recyclage** (broyage, lavage, analyse, intégration de calcin recyclé).

Résultat : **28 caisses crocodiles (environ 600 kg de verre médical)** ont été détournées des DASRI/DAOM.

Ces premiers résultats prometteurs suggèrent un potentiel annuel de 3 tonnes de verre médical recyclé pour ces 3 sites.

INDICATEURS 2024	RÉSULTATS 2024	INDICATEURS 2025	TRAJECTOIRE 2030
<ul style="list-style-type: none"> Réaliser une 1^{ère} mesure et analyse des : déchets au bloc opératoire, consommations d'eau, de la qualité de l'air intérieur et de nos effluents Développement du nettoyage sans chimie sur sols et surfaces (évolution par rapport à 2023) Accompagner les établissements dans la réduction de l'utilisation du formol 	<ul style="list-style-type: none"> POC sur le verre médical réalisé dans 3 établissements Qualité de l'air et effluents : analyse des enjeux, plan d'actions et rédaction du cahier des charges Consolidation des consommations d'eau (43 établissements) Nettoyage sans chimie des sols et surfaces : intégration au nouveau cahier des charges Groupe et formalisation du plan d'actions Analyse des alternatives au formol et réalisation du plan d'actions 	<ul style="list-style-type: none"> Application du nettoyage sans chimie sur sols et surfaces dans 15 établissements Réalisation d'un plan d'action visant à réduire la consommation d'eau par unité de fonctionnement Valorisation de volumes de déchets de soins via une filière de valorisation innovante : les textiles médicaux (POC) 	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de la qualité de l'air intérieur Diminution des consommations et rejets dans l'eau

AVIS DU COMITÉ DE MISSION

« Cet objectif opérationnel essentiel pour la santé des patients et du personnel concourt à une réduction de l'empreinte de Vivalto Santé sur les écosystèmes. L'intégration du nettoyage sans chimie dans le cahier des charges de l'appel d'offre Groupe, ainsi que l'accompagnement à la réduction du formol au bloc opératoire sont des actions concrètes qui prennent ici tout leur sens. Les expérimentations menées notamment sur les déchets comme le verre médical ont permis d'analyser les différents impacts sur les écosystèmes. »

DIMINUER NOTRE CONSOMMATION D'ÉNERGIE CARBONÉE

SPONSOR : Antoine Goëlau (Directeur Financier Groupe) passe le relais à Anne Bourdet-Neuilly (Directrice M&A Groupe – Relation actionnariat médical et RSE)

PILOTE : Guillaume Labé (Responsable Technique Efficience Énergétique Groupe)

L'efficacité énergétique et la sobriété sont des leviers essentiels pour garantir la qualité des soins et la pérennité du fonctionnement des établissements.

Un pilotage précis de la consommation énergétique de chaque site permet d'identifier les anomalies, d'optimiser les installations et de prioriser les investissements, générant des gains significatifs pour plus de la moitié des établissements. Cette démarche globale vise à optimiser la gestion énergétique et à réduire l'empreinte environnementale du Groupe.

RÉALISATIONS 2024

Optimisation et transition énergétique

L'année 2024 a confirmé l'engagement de Vivalto Santé en matière d'efficacité énergétique, malgré une augmentation de l'activité (+6%) et la modernisation de ses infrastructures.

Le suivi mensuel des consommations a permis d'atteindre des réductions notables allant jusqu'à :

- > -16% pour l'électricité (sur 47 sites)
- > -21% pour le gaz (sur 37 sites)
- > -47% pour les réseaux de chaleur (sur 11 sites)

Le programme de **rénovation technique**, soutenu par les Certificats d'Économies d'Énergie (CEE), s'est poursuivi avec la rénovation d'une **chaufferie** (2 nouvelles chaudières) et le remplacement de 7 **groupes**

froids. La mise en service de systèmes de **Gestion Technique du Bâtiment (GTB)** continue d'optimiser le fonctionnement des installations.

Une étape clé en 2024 a été la mise en service de **2 projets photovoltaïques** : à la clinique Mathilde (Rouen) avec des ombrières de parking, et au Centre Orthopédique de Dracy-le-Fort avec une centrale au sol. Ces initiatives, menées en collaboration avec le prestataire IDEX permettront d'évaluer la pertinence et la performance du photovoltaïque en vue d'une stratégie d'investissement à long terme pour le Groupe.



AVIS DU COMITÉ DE MISSION

« Les résultats 2024 confirme la réduction de 2% des consommations d'énergie par rapport à 2023, dont 7% pour le gaz naturel. L'année 2024 a permis de réaliser 2 projets photovoltaïques. Les actions de rénovation technique des bâtiments et de sobriété des consommations de gaz naturel participent à la diminution des consommations d'énergie carbonée. »

INDICATEURS 2024	RÉSULTATS 2024	INDICATEURS 2025	TRAJECTOIRE 2030
<ul style="list-style-type: none"> • 2% d'économies d'énergie par rapport à 2023 (dont 7% pour le gaz naturel par rapport à 2022) • Développement et travaux sur 2 projets photovoltaïques 	<ul style="list-style-type: none"> • 2,72% d'économie d'énergie par rapport à 2023 • 19,12% d'économie de gaz entre 2022 et 2024 • 2 projets photovoltaïques réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction de la consommation d'énergie carbonée par rapport à 2024 • Diminution de l'intensité carbone des établissements Vivalto Santé par rapport à 2024 	<ul style="list-style-type: none"> • Définir et atteindre une trajectoire de réduction de la consommation d'énergie carbonée, conformément à la trajectoire de réduction carbone du Groupe

DÉVELOPPER UNE RESTAURATION RESPONSABLE

SPONSOR : Antoine Goëlau (Directeur Financier Groupe) passe le relais à Anne Bourdet-Neuilly (Directrice M&A Groupe – Relation actionariat médical et RSE)

PILOTE : Anne-Mathilde Bobert (Chef de projet Achats Groupe)

Vivalto Santé s'engage à **transformer son offre de restauration** en intégrant pleinement les principes du développement durable. Cette démarche englobe la **qualité des repas**, la **lutte contre le gaspillage**, l'optimisation du **tri des déchets** et la **réduction des plastiques à usage unique**, afin de proposer une restauration à la fois saine et respectueuse de l'environnement.

RÉALISATIONS 2024

Les actions réalisées dans le cadre de la restauration durable répondent à des enjeux multiples :

- › **satisfaction** des patients et des salariés
- › lutte contre le **gaspillage alimentaire**
- › respect des réglementations (EGALIM et AGECE)
- › maîtrise des coûts face à l'**inflation**
- › réduction des **émissions de carbone**
- › bien-être **animal**
- › ou encore élimination du **plastique**

En 2024, un important travail a été mené sur le **cahier des charges** du prochain appel d'offres de restauration du Groupe. Cet état des lieux des consommations des cliniques a reposé sur une **collaboration étroite avec les prestataires** et une forte participation des établissements Vivalto Santé à la campagne « Ma Cantine ».



INDICATEURS 2024	RÉSULTATS 2024	INDICATEURS 2025	TRAJECTOIRE 2030
<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser un état des lieux et produire un plan d'actions pour : <ul style="list-style-type: none"> - Développer une alimentation diversifiée, - Augmenter la part des produits locaux / bio, - Réduire le gaspillage alimentaire, - Réduire les déchets liés à la restauration 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidation des données alimentaires consommées et intégration d'indicateurs spécifiques dans le nouveau cahier des charges Groupe • POC gaspillage alimentaire réalisé (3 établissements) • Réalisation d'un état des lieux sur le plastique et d'une recommandation pour l'installation de fontaines à eau en établissement 	<ul style="list-style-type: none"> • Déploiement du nouveau cahier des charges qui prévoit des critères relatifs à : <ul style="list-style-type: none"> - Approvisionnement durable, - Écosystèmes et biodiversité, - Équilibre nutritionnel, - Économie circulaire 	<ul style="list-style-type: none"> • 15 établissements développent et proposent avec les parties prenantes, une offre de restauration responsable, évaluée selon un score basé sur la prise en compte des critères suivants : <ul style="list-style-type: none"> - Approvisionnement durable, - Écosystèmes et biodiversité, - Équilibre nutritionnel, - Économie circulaire



Mathilda Roux

Chargée Entreprise à Mission & Engagement Environnemental Groupe

« Nous avons mené un travail collaboratif avec des parties prenantes internes et les prestataires de restauration, partenaires clés pour notre démarche commune vers des achats plus durables. »

AVIS DU COMITÉ DE MISSION

« L'ambition de cet objectif est d'agir sur une alimentation éco responsable, encouragée également par les patients et les salariés. La maîtrise des coûts et les plans d'actions mis en place pour favoriser l'achat de produits de saison et locaux sont conformes à l'objectif, et seront traduits dans le nouvel appel d'offre Groupe (2025). Dès 2024, une gestion plus responsable des déchets s'est enclenchée à travers la lutte contre le gaspillage alimentaire, les biodéchets et les emballages jetables. »

AVIS FINAL DU COMITÉ DE MISSION



« Le Comité de Mission a approuvé la modification du modèle de mission de Vivalto Santé en août 2023. Dans son rôle, il a interrogé et challengé la gouvernance sur l'évolution de la raison d'être, des objectifs statutaires et opérationnels. Le Comité de Mission s'est également impliqué dans la nouvelle définition des indicateurs pour 2024 et 2025, alignés sur la trajectoire à 2030, dans un contexte d'amélioration continue de la qualité des soins et d'une perspective de durabilité.

Dans le cadre d'un travail collaboratif exigeant, le Comité de Mission considère que la gouvernance de Vivalto Santé a pris en compte ses points de vue et observations. Il se réjouit de la fluidité des échanges permise par l'organisation de séquences de travail communes, orchestrée par la Direction EAM et impliquant la Direction Générale, les sponsors et les pilotes EAM.

À la lumière des résultats 2024, le Comité de Mission qualifie de pertinent et cohérent le modèle de mission (la raison d'être, les objectifs statutaires, les objectifs opérationnels et indicateurs retenus ainsi que la trajectoire 2030) et son adéquation avec l'activité de Vivalto Santé.

Malgré un contexte socio-économique difficile et un niveau d'exigence accru inhérent au modèle de sociétés à mission, **les résultats ont été atteints, voire parfois dépassés pour la période 2023/2024 grâce aux moyens significatifs déployés et à la mobilisation interne.** La composition du Comité de Mission lui permet d'apporter des avis d'expertises complémentaires sur tous les sujets couverts par le modèle de mission de Vivalto Santé.

Le Comité de Mission a été informé de la création d'un réseau d'éclaireurs Entreprise à Mission en 2024 se situant à tous les niveaux de Vivalto Santé. Le CDM se réjouit de cette initiative, convaincu en effet que la remontée de l'expression de ce réseau sera de nature à enrichir la dynamique de l'Entreprise à Mission par l'appropriation collective des valeurs de Vivalto Santé.

Le Comité de Mission a suivi l'exécution de la mission. Il souligne la pertinence et l'ambition des objectifs statutaires et opérationnels.

Après délibération et à l'unanimité, il confirme l'atteinte des résultats et l'adéquation des moyens dédiés à la mission pour la période 2023 et 2024. »



SYNTHÈSE DES OBJECTIFS STATUTAIRES, DES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS ET DES INDICATEURS DE PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE À MISSION



PROPOSER UNE PRISE EN CHARGE DE QUALITÉ ACCESSIBLE À TOUS LES PATIENTS

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	INDICATEURS 2024	RÉSULTATS 2024	INDICATEURS 2025	TRAJECTOIRE 2030
 Développer l'accès aux soins par le maillage territorial	<p>Développer l'accès aux soins primaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre le développement des consultations avancées (évolution depuis 2023) <p>Renforcer la coordination des parcours de soins :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Structurer la démarche de coordination des parcours de soins et notamment la dimension ville, établissement hospitalier et domicile • Réaliser un plan de déploiement ambitieux pour le Domicile 	<ul style="list-style-type: none"> • 161 sites de consultations avancées déployés (vs 142 sites en 2023) • La démarche de coordination des parcours de soins est finalisée • Le plan de déploiement pour le domicile est finalisé 	<ul style="list-style-type: none"> • 70 % des établissements développent ou déploient des activités favorisant l'accès aux soins dans le territoire <p>Indicateur évalué selon la comptabilisation ou l'association d'au moins 2 critères sur 3 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sites de consultations avancées (toutes les consultations spécialiste « hors les murs ») ; • Lignes ouvertes en télé expertise ; • Présence sur site d'un SAU ou USNP 	<ul style="list-style-type: none"> • La coordination établissement / ville et établissement / domicile est organisée, déployée dans tous nos territoires et une évaluation a été réalisée
 Engager les soignants dans la recherche médicale et paramédicale au bénéfice des patients	<ul style="list-style-type: none"> • 1 médecin sur 6 impliqué en recherche médicale • Progression de 4% du nombre de publications exportées par rapport à 2023 • Progression de 2% des publications de recherche en catégories A+, A et B par rapport à 2023 • 2 études paramédicales engagées et 2 établissements impliqués 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 médecin sur 6 impliqué sur 3 000 médecins exerçants à Vivalto Santé et participants à des projets de recherche clinique donnant lieu à des publications • +6% (1 190 publications exportées vs 994 publications exportées en 2023) • +5,2% (362 publications exportées vs 344 publications exportées en catégorie A+, A et B en 2023) • 2 nouvelles études paramédicales engagées et 2 établissements impliqués (vs 4 études engagées et 13 établissements impliqués – études multicentriques – en 2023) 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 médecin sur 6 impliqué dans les projets de recherche médicale • Progression de 5% du nombre d'essais thérapeutiques par rapport à N-1 : 470 études cliniques impliquant des médecins et paramédicaux dont 320 en oncologie avec patients en cours de traitement ou de suivi thérapeutique • Progression de 4 % du nombre de publications exportées par rapport à N-1 • 1 étude paramédicale proposée aux patients 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 médecin sur 6 impliqué dans les projets de recherche médicale (avec un nombre croissant de praticiens en exercice) • Progression de 20% du nombre d'essais thérapeutiques : 565 études cliniques impliquant des médecins et paramédicaux dont 395 en oncologie avec patients en cours de traitement ou de suivi thérapeutique • Progression de 20% du nombre de publications exportées • Des études paramédicales sont régulièrement proposées aux patients au sein des établissements Vivalto Santé
 Répondre aux besoins de santé des patients en déployant des innovations médicales	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre le déploiement du télé suivi : 10 services d'oncologie au total 	<ul style="list-style-type: none"> • 10 services d'oncologie (4 en 2024 et 6 en 2023) ont déployé le télé suivi (Cureety) en oncologie 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 expérimentation du télé suivi en cardiologie 	<ul style="list-style-type: none"> • 80% des établissements ont déployé au moins 1 innovation médicale qui améliore et/ou sécurise la prise en charge des patients
 Améliorer l'expérience patient	<ul style="list-style-type: none"> • Définir un plan d'amélioration de l'expérience patient pour chaque établissement pilote du référentiel expérience patient 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'amélioration réalisé 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de la place du patient dans nos organisations grâce à la création d'un comité stratégique expérience patient • Au moins 50% des établissements ont mis en place un système de suivi des indicateurs d'expérience patient 	<ul style="list-style-type: none"> • L'expérience patient est un outil de pilotage complémentaire de l'activité du Groupe (intégration de KPI spécifiques)

-  Objectif atteint
-  Objectif dépassé



AFFIRMER NOTRE GOUVERNANCE PARTAGÉE AVEC LES MÉDECINS POUR MIEUX RÉPONDRE AUX BESOINS DE SANTÉ

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	INDICATEURS 2024	RÉSULTATS 2024	INDICATEURS 2025	TRAJECTOIRE 2030
 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"> • Formalisation de la charte de fonctionnement du CMS • Lancement de l'expérimentation robotique en orthopédie • Poursuite du développement de « Ma consultation 2.0 » (évolution depuis 2023) • Lancement d'au moins 2 labellisations d'équipes médicales 	<ul style="list-style-type: none"> • La charte de fonctionnement est rédigée, validée et signée • L'expérimentation est lancée sur 3 établissements (4 robots et 18 chirurgiens impliqués) • Suite aux analyses de faisabilité de l'industrialisation, il a été décidé de ne pas poursuivre le projet en l'état • 2 labellisations (programme interne) d'équipes médicales 	<ul style="list-style-type: none"> • Expérimentation robotique en orthopédie : une évaluation est engagée par les équipes (KPI – sécurité, résultats, durée de séjour, réhabilitation post chirurgical...) afin de mesurer le résultat pour le patient • Au moins 2 labellisations (programme interne) d'équipes médicales sont réalisées 	<ul style="list-style-type: none"> • Une proportion significative d'équipes médicales et chirurgicales labellisées • Un continuum de diffusion et d'évaluation de l'innovation en santé
 Animer et renforcer notre gouvernance partagée à tous les niveaux de gouvernance (CMO, CMT, CDM)	<ul style="list-style-type: none"> • Installer la gouvernance CMO • Initier la définition d'un standard de qualité Vivalto Santé dans nos territoires : <ul style="list-style-type: none"> – Harmoniser les processus et mode de fonctionnement des CMT – 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Nomination des membres du CMO et 18 réunions réalisées • Le mode de fonctionnement des CMT est construit • Les 6 territoires du Groupe ont formalisé leurs 3 priorités à partir du 5x5 • Le mode de fonctionnement des CDM est réalisé • L'enquête auprès des médecins a été réalisée : « Consulte Ton Doc » auprès des 3 000 praticiens 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse et présentation des résultats de l'enquête « Consulte ton doc » menée auprès des médecins, au niveau de chaque CDM 	<ul style="list-style-type: none"> • Un standard de qualité Vivalto Santé de l'offre et / ou de l'organisation des soins territoriales est déployé dans tous les territoires
 Maintenir l'actionariat praticien à 30% minimum	<ul style="list-style-type: none"> • 30% de praticiens actionnaires minimum 	<ul style="list-style-type: none"> • 43,61% de praticiens actionnaires • Nombre de praticiens actionnaires sur l'année 2024 : 1 028 sur 2 357 praticiens éligibles • 65 M€ de montant investi sur l'année 2024 • Part du capital détenu par les praticiens sur l'année 2024 : 28,9% 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintien du 30% de praticiens actionnaires minimum en intégrant les éventuelles évolutions de périmètre 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintien du 30% de praticiens actionnaires minimum en intégrant les éventuelles évolutions de périmètre



DÉVELOPPER AVEC NOS ÉQUIPES UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE ET ATTRACTIVE

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	INDICATEURS 2024	RÉSULTATS 2024	INDICATEURS 2025	TRAJECTOIRE 2030
 Faciliter l'intégration des nouvelles générations au sein du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> Co-construire un parcours d'intégration spécifique en mobilisant les nouvelles générations autour d'un établissement pilote (POC) Recueil des besoins des jeunes générations Création de modules adaptés sur 360° Learning (à partir des retours des nouvelles générations) 	<ul style="list-style-type: none"> Parcours d'intégration réalisé dans le cadre du POC (via le recueil des besoins des jeunes générations) Les modules d'intégration ont été réalisés et partagés dans le cadre du POC 	<ul style="list-style-type: none"> Déploiement du parcours d'intégration spécifique sur 30% des établissements pour 90% des -28 ans Taux de formation « module intégration » : 70% des -28 ans Taux de fidélisation à 12 mois des -28 ans : 60% 	<ul style="list-style-type: none"> Déploiement du parcours d'intégration spécifique sur 100% des établissements pour 90% des -28 ans Taux de formation « module intégration » : 80% des -28 ans Taux de fidélisation à 12 mois des -28 ans : 70%
 Faire de l'actionnariat une source de partage de valeur et de fidélisation	<ul style="list-style-type: none"> Au moins 35% des salariés CDI sont actionnaires Au moins 70% des salariés CDI qui en ont bénéficié se réengagent dans l'actionnariat salarié 	<ul style="list-style-type: none"> 42% des salariés en CDI sont porteurs de parts du FCPE Vivalto Santé toutes campagnes confondues 71% des salariés en CDI porteurs de parts du FCPE Vivalto Santé se sont réengagés en 2024 et avaient déjà souscrit en 2018, 2020 ou 2022 	<ul style="list-style-type: none"> Le taux de fidélisation des salariés actionnaires reste supérieur au taux de fidélisation des salariés non actionnaires même lors d'une année sans campagne d'actionnariat Les départs des salariés actionnaires sont majoritairement des salariés qui partent à la retraite ou des fins de CDD 	<ul style="list-style-type: none"> Au moins 40% des salariés CDI sont actionnaires Au moins 75% des salariés CDI qui en ont bénéficié se réengagent dans l'actionnariat salarié
 Accompagner le développement des compétences de chaque collaborateur au sein du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> Analyser la perception et la satisfaction des salariés sur l'évolution des carrières Développer les formations Made in Vivalto Santé (évolution depuis 2023) Construire un programme de gestion des talents étape 1 (DGE/DGA) 	<ul style="list-style-type: none"> Évolution positive des questions relatives à l'évolution des carrières dans l'Expression Ouverte 111 modules de formation « Made in Vivalto Santé » 30 chemins de formation (vs 50 contenus de cours dont 20 e-learning en 2023) Programme construit pour 100% du TOP Management (soit 93 personnes) 	<ul style="list-style-type: none"> 100% des managers de soins (directeurs des soins, chefs de bloc et cadres de soins) ont suivis le programme complet de formation Made in Vivalto santé « Campus Management » Augmentation de l'offre de formation made in Vivalto Santé : +10 (évolution par rapport à N-1) 	<ul style="list-style-type: none"> Déploiement d'un process et outil digitalisé pour permettre à 100% des salariés en CDI d'exprimer leur souhait de formation lors de l'entretien annuel pour construire des plans de développement des compétences homogènes dans le Groupe 60 offres de formation Made in Vivalto santé pour les salariés du Groupe
 Offrir un cadre de travail répondant aux attentes de nos salariés	<ul style="list-style-type: none"> Faire progresser le questionnaire Expression Ouverte : Au moins 40,5% de taux de participation, Au moins 72% d'avis positifs à « Je peux donner mon avis sur la vie de mon service », Ajouter la question « Mon avis est pris en compte pour les changements liés à vie de mon service » Identifier des priorités à traiter d'ici 2026 (progression systématique à 2030 par rapport à N-2) 	<ul style="list-style-type: none"> Taux de participation de 46,7% (vs 40,5% de taux de participation en 2022) 76% d'avis positifs (vs 72% d'avis positifs en 2022) 60% des salariés expriment que leur avis est pris en compte (cumul « tout à fait d'accord » et « d'accord ») 50 établissements (dont GIE) autonomes sur l'animation des ateliers collaboratifs (vs un accompagnement externe pour les ateliers collaboratifs en 2022) 	<ul style="list-style-type: none"> À la suite de l'expression ouverte 2024, 100% des établissements ont mené des ateliers afin d'élaborer des plans d'actions QVCT intégrant au moins une mesure visant à améliorer les conditions de travail 	<ul style="list-style-type: none"> Les thématiques prioritaires identifiées lors de l'Expression Ouverte ont fait l'objet d'un plan d'actions Progression des indicateurs de l'expression ouverte : « Je peux donner mon avis », « Mon avis est pris en compte », « La perception du cadre de travail » Augmentation du nombre de thématiques au-dessus de la note 6 (pour rappel : sur 11 thématiques, 5 au-dessus de la note 6, 6 en 2024) : 8 au-dessus de la note sur 11 thématiques en 2030



PRENDRE SOIN DE TOUS EN RÉDUISANT NOTRE EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	INDICATEURS 2024	RÉSULTATS 2024	INDICATEURS 2025	TRAJECTOIRE 2030
 Développer des pratiques de soins plus durables	<ul style="list-style-type: none"> Examiner les impacts environnementaux, sociaux et économiques via la méthode d'analyse du cycle de vie (sourcing, usage, déchets...) d'une opération orthopédique Accompagner les établissements dans la réduction de l'utilisation des gaz d'anesthésie polluants 	<ul style="list-style-type: none"> Obtention d'une subvention ADEME pour une expérimentation sur l'éco-conception des soins (ACV) Lancement de l'Analyse de cycle de vie (ACV) Analyse préalable des consommations de gaz d'anesthésie Réalisation d'un plan d'action visant à accompagner les établissements dans la réduction des gaz d'anesthésie polluants 	<ul style="list-style-type: none"> L'ACV de l'opération de prothèse de genou a permis d'identifier des pistes d'amélioration Déploiement d'un programme global d'éco-conception des soins, intégrant un diagnostic, des recommandations et un accompagnement pour faire évoluer les pratiques Adoption et diffusion d'une position du Groupe visant l'élimination progressive des gaz d'anesthésie polluants, conformément aux recommandations des sociétés savantes 	<ul style="list-style-type: none"> Nos principales activités de soins suivent une démarche d'éco-conception et réduisent notre impact sur l'environnement (réduction du bilan carbone scope 3)
 Limiter ce qui peut altérer la santé et les écosystèmes	<ul style="list-style-type: none"> Réaliser une 1^{ère} mesure et analyse de : <ul style="list-style-type: none"> Des déchets au bloc opératoire, La qualité de l'air intérieur, Des consommations d'eau, De la qualité de nos effluents Développement du nettoyage sans chimie sur sols et surfaces (évolution par rapport à 2023) Accompagner les établissements dans la réduction de l'utilisation du formol 	<ul style="list-style-type: none"> POC sur le verre médical réalisé : tri et collecte dans 3 établissements Qualité de l'air et effluents : analyse des enjeux, benchmark des prestataires et des réalisations en établissements, plan d'actions et rédaction du cahier des charges Consolidation des consommations d'eau de 43 établissements Intégration du nettoyage sans chimie sur sols et surfaces dans le nouveau cahier des charges Groupe (indicateurs associés) et formalisation du plan d'actions Analyse des alternatives au formol et réalisation du plan d'actions 	<ul style="list-style-type: none"> Application du nettoyage sans chimie sur sols et surfaces dans 15 établissements Réalisation d'un plan d'action visant à réduire la consommation d'eau par unité de fonctionnement Valorisation de volumes de déchets de soins via une filière de valorisation innovante : les textiles médicaux (POC) 	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de la qualité de l'air intérieur Diminution des consommations et rejets dans l'eau
 Diminuer notre consommation d'énergie carbonée	<ul style="list-style-type: none"> 2% d'économies d'énergie par rapport à 2023 (dont 7% pour le gaz naturel par rapport à 2022) Développement et travaux sur 2 projets photovoltaïques 	<ul style="list-style-type: none"> 2,72% d'économie d'énergie par rapport à 2023 19,12% d'économie de gaz entre 2022 et 2024 2 projets photovoltaïques réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> Réduction de la consommation d'énergie carbonée par rapport à 2024 Diminution de l'intensité carbone des établissements Vivalto Santé par rapport à 2024 	<ul style="list-style-type: none"> Définir et atteindre une trajectoire de réduction de la consommation d'énergie carbonée, conformément à la trajectoire de réduction carbone du Groupe
 Développer une restauration responsable	<ul style="list-style-type: none"> Réaliser un état des lieux et produire un plan d'actions pour : <ul style="list-style-type: none"> Développer une alimentation diversifiée, Augmenter la part des produits locaux / bio, Réduire le gaspillage alimentaire, Réduire les déchets liés à la restauration 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidation des données alimentaires consommées et intégration d'indicateurs spécifiques dans le nouveau cahier des charges Groupe POC gaspillage alimentaire réalisé (3 établissements) Réalisation d'un état des lieux sur le plastique et d'une recommandation pour l'installation de fontaines à eau en établissement 	<ul style="list-style-type: none"> Déploiement du nouveau cahier des charges qui prévoit des critères relatifs à : <ul style="list-style-type: none"> Approvisionnement durable, Écosystèmes et biodiversité, Équilibre nutritionnel, Économie circulaire 	<ul style="list-style-type: none"> 15 établissements développent et proposent avec les parties prenantes, une offre de restauration responsable, évaluée selon un score basé sur la prise en compte des critères suivants : <ul style="list-style-type: none"> Approvisionnement durable, Écosystèmes et biodiversité, Équilibre nutritionnel, Économie circulaire

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 en 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^e 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.

IFEP : L'Institut Français de l'Expérience Patient est une organisation à but non-lucratif dont la vocation est de contribuer à faire de l'expérience patient un levier de transformation du système de santé en France. Leur volonté est de porter une mission d'intérêt général en résonance avec les attentes de la population.

L'AVIS DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT (OTI)



Avis de vérification - REV07 05-10-2023
RV_24-00309_v1
31/12/2024

Avis de l'organisme tiers indépendant, sur la vérification de l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux

VIVALTO SANTE INVESTISSEMENT

61-63 rue des Belles Feuilles, 75016 Paris

Exercice clos le 31 décembre 2024

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant (tierce partie), accrédité Cofrac Vérification, n°3-1860 (liste des implantations et portée disponibles sous www.cofrac.fr), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux que votre entité s'est fixée sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission et relative à la période correspondant à l'exercice cité ci-dessus et joint au rapport de gestion en application des dispositions de l'article L. 210-10 du code de commerce et de notre programme disponible sur demande.

Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause, sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission et à la fin de la période couverte par notre vérification :

- › le fait que VIVALTO Santé **ait mis en œuvre des moyens adéquats** pour chaque objectif social et environnemental retenu en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts,
- › le fait que VIVALTO Santé **ait atteint les résultats** qu'elle a définis à la fin de la période couverte par la vérification, pour chaque objectif social et environnemental retenu en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts, et que
- › par conséquent, VIVALTO Santé **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.

Commentaires

Nous soulignons :

- › **la place centrale de la Mission**, étant l'un des quatre piliers du Cube stratégique
- › **la gouvernance** et la mise en oeuvre opérationnelle de la Mission grâce aux **moyens alloués** notamment les personnes et les comités dédiés
- › **la déclinaison concrète et la représentativité de la Mission dans les métiers et les territoires**
- › la place **des parties prenantes** dans la définition du modèle de mission et dans son exécution
- › les moyens dédiés au Comité de Mission et **son implication** telle qu'illustrée dans les Rapports de Mission 2023 et 2024

Préparation de l'information liée à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lequel s'appuyer pour évaluer et mesurer les informations portant sur les objectifs sociaux et environnementaux permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux doivent être lues et comprises en se référant au rapport de mission.

Responsabilité de l'entité

Il appartient à l'entité de désigner un comité de mission ou un référent de mission chargé d'établir annuellement un rapport en application des dispositions de l'article L. 210-10 du code de commerce. Ce rapport est joint au rapport de gestion.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

En application des dispositions de l'article R. 210-21 du code de commerce, il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur le respect par l'entité des objectifs sociaux et environnementaux qu'elle s'est fixés sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission.

N'ayant pas été impliqués dans la préparation de l'information liée à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux, nous sommes en mesure de formuler une conclusion indépendante d'assurance modérée sur ladite information.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions de l'article R. 210-21 du code de commerce et de la norme ISO 17029.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables. Nous appliquons un programme disponible sur demande.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives.

Les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée.

Nous avons pris connaissance des activités de l'entité sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission, de la formulation de sa raison d'être ainsi que ses enjeux sociaux et environnementaux.

Nos travaux ont porté sur :

- › l'analyse du modèle de mission (contenant la raison d'être de l'entité précisée dans ses statuts, les objectifs sociaux et environnementaux retenus en application du 2° de l'article L. 210 10 et inscrits dans ses statuts, la déclinaison de ces objectifs en résultats et le cas échéant, les objectifs opérationnels et indicateurs clés de suivi)
- › la revue de l'adéquation des moyens
- › la revue de l'atteinte des objectifs sociaux et environnementaux retenus en application du 2° de l'article L. 210 10 et inscrits dans ses statuts.

Concernant l'analyse du modèle de mission :

- › Nous avons vérifié la présence dans les statuts de la raison d'être et des objectifs sociaux et environnementaux, la présence de la mention de la qualité de société à mission sur le kbis ;
- › Nous avons vérifié la présence d'un salarié dans le comité de mission ou d'un salarié référent de mission ;
- › Nous avons fait une relecture critique du rapport de mission et collecté différents documents relatifs à la mission ;
- › Nous avons revu la cohérence du modèle de mission (cohérence entre la raison d'être, les objectifs sociaux et environnementaux, les résultats et le cas échéant les objectifs opérationnels et indicateurs clés de suivi) ;
- › Nous avons apprécié la cohérence entre le modèle de mission et l'activité de la société au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux ;
- › Nous avons interrogé l'organe en charge de la gestion de la société sur la mise en place de la qualité de société à mission et la manière dont la société exécute son ou ses objectifs sociaux et environnementaux.

Concernant l'adéquation des moyens :

- › Nous nous sommes enquis de l'existence d'actions menées et de moyens affectés à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux ;
- › Nous avons identifié des preuves à collecter sur une partie de ces moyens et actions puis réalisé, le cas échéant des tests sur la cohérence des évolutions et des tests de détail consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des preuves ;
- › Nous avons interrogé des parties prenantes sur les actions menées et les moyens affectés au regard de l'évolution des affaires sur la période.

Concernant l'atteinte des objectifs :

- ▶ Nous nous sommes enquis de l'existence de mesures des résultats (données historiques qualitatives ou quantitatives sous forme d'objectifs opérationnels et/ou d'indicateurs clés de suivi) atteints par la société à la fin de la période couverte par la vérification pour chaque objectif social et environnemental ;
- ▶ Nous avons revu les procédures de mesure de ces résultats (procédures de collecte, de compilation, d'élaboration, de traitement et de contrôle) et le périmètre de ces résultats ;
- ▶ Nous avons identifié des preuves à collecter sur une partie des résultats (qualitatifs et quantitatifs). Pour les résultats quantitatifs, nous avons réalisé des tests sur la cohérence des évolutions et, le cas échéant, des tests de détail consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des preuves.
- ▶ Nous nous sommes enquis de l'appréciation de l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux auprès du comité de mission ou du référent de mission. Nous nous sommes enquis de l'analyse dans le rapport de mission, des résultats atteints par la société à la fin de la période couverte par la vérification au regard de leurs trajectoires attendues.
- ▶ Nous avons corroboré ces informations collectées avec la perception qu'ont les parties prenantes des effets et impacts sur l'entité.
- ▶ Nous avons vérifié la bonne atteinte des résultats à la fin de la période couverte par la vérification pour chaque objectif social et environnemental et le cas échéant, l'existence de circonstances extérieures à la société ayant affecté le respect de ces objectifs.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une assurance raisonnable effectuée selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Fait à Toulouse, le 13 mai 2025

L'ORGANISME TIERS INDEPENDANT

SAS CABINET DE SAINT FRONT

3 rue Brindejont des Moulinais

31500 TOULOUSE



Pauline de Saint Front

Présidente



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  DocAcess

Vivalto Santé
61-63 Rue des Belles Feuilles
75016 Paris

Vivalto Santé Management
9, boulevard de la boutière
35760 Saint-Grégoire

vivaltosante.com

suivez-nous sur les réseaux sociaux @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.** »