



ENTRE**P**RISE À **M**ISSION

Rapport du
Comité de Mission
2025 – 2026

SOMMAIRE

Regards croisés	3
Le Groupe Vivalto Santé	4
La Gouvernance de la Mission	7
Le Modèle de Mission de Vivalto Santé	8
Les réalisations de l'année 2025	10



PATIENTS 12

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



MÉDECINS 18

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



SALARIÉS 22

Développer avec nos équipes une dynamique collective et attractive



ENVIRONNEMENT 28

Prendre soin de tous en réduisant notre empreinte environnementale

Avis du Comité de Mission	30
---------------------------	----

Objectifs opérationnels et indicateurs associés	31
---	----



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 rapport, se dessinent **les avancées significatives réalisées en 2025** dans le cadre de l'Entreprise à Mission de Vivalto Santé. Cette nouvelle édition s'inscrit dans une dynamique de consolidation et de montée en puissance. Elle témoigne à la fois de **la continuité de l'engagement** et de la progression concrète du modèle, désormais pleinement structuré et éprouvé.

L'année 2025 marque une étape clé avec **la réalisation de la deuxième vérification réglementaire**, conduite par un Organisme Tiers Indépendant. Cet exercice exigeant, fondé sur l'analyse approfondie de plus de 200 éléments de preuve et de nombreux échanges avec les équipes, a confirmé **la solidité du modèle** mis en place. Avec un score de 96/100 et l'atteinte, voire le dépassement, de l'ensemble des objectifs statutaires, Vivalto Santé réaffirme **la crédibilité et la robustesse de sa démarche**.

A.A. : Cette reconnaissance externe vient consacrer un travail collectif engagé depuis plusieurs années et confirme que **la mission est pleinement intégrée au cœur de nos activités**. Loin d'être une simple obligation réglementaire, cette vérification a constitué un véritable levier de progression, nous permettant d'affiner nos pratiques, de renforcer nos exigences et de structurer davantage notre trajectoire.

Dans cette logique d'amélioration continue, nous avons mené **un travail de fond sur nos indicateurs**. En tenant compte des recommandations de l'OTI, des retours du Comité de Mission et **des contributions issues du séminaire des éclairés**, nous avons fait évoluer notre dispositif pour le rendre plus lisible et plus impactant. Le nombre d'indicateurs a ainsi été rationalisé, passant de 29 à 18 pour 2026, afin de concentrer nos efforts sur les leviers les plus structurants et à plus **fort impact**, tout en renforçant notre capacité de pilotage.

A-M.A. : Cette évolution illustre le passage d'une phase de structuration à une phase de maturité. Le Comité de Mission observe

désormais **une meilleure articulation entre vision stratégique, moyens déployés et résultats obtenus**. La cohérence d'ensemble du modèle se renforce, au service d'une ambition inchangée : contribuer durablement à l'amélioration de la qualité des soins, de l'expérience patient et de l'impact sociétal et environnemental.

A.A. : Cette dynamique repose avant tout sur **l'engagement de nos équipes**. La communauté Entreprise à Mission, constituée des pilotes d'objectifs opérationnels et des éclairés, continue de se structurer et de se mobiliser au sein des établissements et des directions fonctionnelles. Le séminaire organisé en 2025, réunissant plus de 70 participants, a constitué un temps fort pour **renforcer la cohésion, partager les bonnes pratiques et construire une vision commune**. Il a permis de consolider l'identité collective de cette communauté et d'inscrire durablement la démarche dans le quotidien des professionnels.

A-M.A. : Cette mobilisation collective, engagée depuis plusieurs années, gagne en profondeur et en impact. Elle traduit **une appropriation croissante des enjeux de la mission** par les acteurs du Groupe, au plus près du terrain.

A.A. : Cinq ans après être devenue Entreprise à Mission, Vivalto Santé confirme sa capacité à tenir ses engagements dans la durée et à faire évoluer son modèle avec exigence et lucidité. Forte des résultats obtenus et des enseignements tirés, **nous inscrivons pleinement notre action dans la trajectoire 2030**, avec la volonté de poursuivre et d'amplifier les transformations engagées.

A-M.A. : Le Comité de Mission tient à **saluer l'ensemble des femmes et des hommes qui contribuent chaque jour à faire vivre cette ambition**. Leur engagement constitue le fondement des progrès observés et un levier essentiel pour la suite.

LE GROUPE VIVALTO SANTÉ

Groupe français d'hospitalisation privée fondé en 2009 sur un modèle différenciant de partenariat médical, Vivalto Santé est devenu en 15 ans un acteur de référence des systèmes de santé européens. Présent dans 7 pays, il se positionne comme le 3^e groupe français d'hospitalisation privée et le 7^e acteur de santé en Europe.

Le Groupe réunit plus de 100 établissements et centres de santé en France et en Europe, principalement dédiés aux soins de médecine, chirurgie et obstétrique (MCO).



3190

praticiens en France



10 770

salariés en France



2

millions de patients
accueillis en France



8

territoires d'implantation



52

établissements en France

Son modèle repose sur un partenariat médical et capitalistique unique, la « 3^e voie », associant praticiens libéraux et investisseurs financiers au sein d'une gouvernance partagée.

Vivalto Santé propose une offre de soins de proximité sur un large territoire et œuvre à améliorer en continu l'excellence et l'accessibilité de ses prises en charge.



QU'EST-CE QUE L'ENTREPRISE À MISSION ?

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 ;
- › 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.

Elle doit :

- › Publier un rapport annuel réalisé par le comité de mission qui permet de présenter toutes les informations sur les actions et l'atteinte des objectifs ;
- › Assurer le suivi de sa mission en mettant en place un comité de mission, composé de membres internes et externes, chargé de veiller à la réalisation des objectifs ;
- › Faire vérifier la démarche tous les 2 ans par un organisme tiers indépendant (OTI), afin d'en garantir la crédibilité. En cas de non-respect des objectifs, l'entreprise peut perdre sa qualité d'Entreprise à Mission.



DANIEL CAILLE

Président Fondateur
de Vivalto Santé

« L'Entreprise à Mission continue d'enrichir profondément notre vision en nous invitant à aller toujours plus loin dans notre ambition collective. Elle trace un cap exigeant et inspirant, qui dépasse la seule performance pour inscrire durablement Vivalto Santé dans une contribution positive à la société. La dynamique engagée se renforce, portée par une volonté sincère de transformation et par l'implication de nos équipes, notamment à travers l'initiative des éclaireurs EAM, remarquable par le sens partagé et la force d'entraînement qu'elle génère. Plus qu'un cadre, c'est une conviction qui nous guide et nous rassemble. »

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

L'engagement de Vivalto Santé en tant qu'Entreprise à Mission s'inscrit dans son ADN, fondé sur des valeurs fortes : Audace, Confiance et Esprit d'Équipe. Dès 2020, le Groupe a volontairement entrepris cette démarche, afin de renforcer son impact social, sociétal et environnemental. Après avoir défini sa raison d'être, véritable levier 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.

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



EMMANUEL DE GEUSER

Directeur Général
de Vivalto Santé

« Notre Raison d'Être guide nos actions, inspire nos équipes et renforce notre attractivité au sein de notre écosystème. Elle incarne notre volonté profonde de conjuguer excellence médicale, humanité et impact positif sur la société. C'est dans cet esprit que nous avons fait de l'Entreprise à Mission un pilier de notre stratégie, aux côtés de la performance, de l'innovation et de la qualité des soins. Ce choix fort traduit notre engagement pionnier en matière sociale, sociétale et environnementale. Et notre exigence d'impact a été saluée par l'OTI, qui nous a attribué l'une des meilleures évaluations attribuées jusqu'à présent : 96/100. Une reconnaissance qui vient conforter la solidité de notre démarche et la sincérité de notre engagement. »

2024

- Publication du **3^e Rapport de Mission**
- Évolution de la gouvernance : création d'une **Direction Entreprise à Mission**
- **Déploiement** du modèle de mission et des feuilles de route 2024, accompagné d'un « **TEAM Tour** » : présentation de la démarche EAM dans les CODIR de territoire
- Structuration et animation de la démarche : création des **éclaireurs EAM** (intégration à la Communauté EAM) et présentation du bilan des objectifs opérationnels devant le Comité de Mission et le COPIL EAM

2025

- Publication du **4^e Rapport de Mission**
- Réalisation de la **2^e vérification** par l'Organisme Tiers Indépendant (OTI) et validation de la qualité d'Entreprise à Mission
- **Challenge des indicateurs** 2025 et 2030 (réunions de travail collaboratives entre le COPIL EAM, les pilotes des objectifs opérationnels et le Comité de Mission)
- **Renforcement de l'animation** et du lien avec la Communauté EAM (éclaireurs et pilotes) : organisation du 1^{er} séminaire EAM réunissant l'ensemble de la communauté

2026

OÙ NOUS EN SOMMES AUJOURD'HUI

- Publication du **5^e Rapport de Mission**
- **Challenge des indicateurs** 2026 et 2030 (réunions de travail collaboratives entre le COPIL EAM, les pilotes des objectifs opérationnels et le Comité de Mission à partir des retours de l'OTI et des éclaireurs EAM)
- **Organisation du 2^e « TEAM Tour »** à la rencontre des éclaireurs EAM : présentation de la démarche EAM et diagnostic dans l'ensemble des établissements en France afin de disposer d'un état des lieux précis des objectifs opérationnels
- **Renforcement de l'animation et du lien avec la Communauté EAM** : lancement d'un cycle de webinaires avec des témoignages d'établissements

2030

**ATTEINDRE NOS OBJECTIFS
OPÉRATIONNELS ALIGNÉS
SUR LA TRAJECTOIRE 2030**

LA GOUVERNANCE DE LA MISSION

La gouvernance de l'Entreprise à Mission s'organise autour de **4 instances** et une **Direction Entreprise à Mission animatrice**

● 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



DIRECTION
ENTREPRISE
À **MISSION**

● 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.

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

● 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 route. 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).



● 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 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.

● 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

La gouvernance de l'Entreprise à Mission s'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.**



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



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.

15 OBJECTIFS OPÉRATIONNELS



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.



Limitier ce qui peut altérer la santé et les écosystèmes.



Diminuer notre consommation d'énergie carbonée.



Développer une restauration responsable.



LES INDICATEURS 2026

En 2026, le dispositif d'indicateurs évolue avec un **passage de 29 à 18 indicateurs**. Une évolution volontaire pour **renforcer la lisibilité** et se concentrer davantage sur **des indicateurs d'impact**, au service d'un pilotage plus ciblé des actions. Cette refonte s'inscrit dans la continuité d'une démarche collaborative, pilotée par la Direction EAM, avec des échanges nour-

ris entre les différentes instances de gouvernance. Les indicateurs 2026 ont été construits en intégrant plusieurs sources de réflexion : **les orientations du COPIL EAM, les enseignements issus de la revue de l'Organisme Tiers Indépendant (OTI), les recommandations du Comité de Mission**, ainsi que, pour la première fois, **les contributions issues du séminaire Entreprise à Mission de juin 2025**.

Lors de ce séminaire, **éclaireurs EAM et pilotes ont travaillé collectivement** à partir de la question « En 2026, je serai fier(e) si... ». Répartis en cinq groupes, ils ont fait émerger **77 idées d'actions**, alignées avec les quatre objectifs statutaires. Ces propositions ont ensuite été challengées avec les sponsors et les pilotes afin d'alimenter concrètement la définition des indicateurs.



NICOLAS BIOULOU

Directeur des Opérations
France de Vivalto Santé

« L'Entreprise à Mission s'affirme aujourd'hui comme un levier structurant de notre action opérationnelle. Elle permet de traduire nos engagements en réalisations concrètes, perceptibles au plus près du terrain, et d'ancrer durablement notre Raison d'Être dans les pratiques quotidiennes. Cette nouvelle étape renforce la mobilisation de nos équipes et accélère la diffusion d'une culture d'impact, avec une exigence accrue en matière de résultats et d'amélioration continue pour les patients que nous soignons et accompagnons tout au long de leur parcours de soins et de leur vie. »

Évolution des indicateurs 2025 - 2026

OBJECTIFS STATUTAIRES	OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	NOMBRE D'INDICATEURS		INDICATEURS 2026
		2025	2026	
Patients 	Développer l'accès aux soins primaires par le maillage territorial	1	1	• 74 % des établissements mettent en œuvre des actions ou des activités favorisant l'accès aux soins dans le territoire.
	Engager les soignants dans la recherche médicale et paramédicale au bénéfice des patients	4	3	• 1 médecin sur 6 impliqué dans au moins un projet de recherche médicale. • Progression de 5 % du nombre d'essais thérapeutiques vs N-1 (patients en cours de traitement ou de suivi thérapeutique). • 1 étude paramédicale proposée aux patients.
	Répondre aux besoins de santé des patients en déployant des innovations médicales	1	1	• 50 % d'établissements équipés de télémedecine (téléexpertise, télésuivi, téléadaptation).
	Améliorer l'expérience patient	2	1	• 100 % des établissements disposent du tableau de bord de reporting Expérience Patient et ont donné lieu à au moins 1 action d'amélioration coconstruite avec les patients partenaires.
Médecins 	Analyser et promouvoir les meilleures pratiques médicales	2	1	• 5 labellisations ACE (équipes) supplémentaires et information des praticiens sur le terrain (newsletter, info spécifique via la base médecins...).
	Animer et renforcer notre gouvernance partagée	1	1	• Dans le cadre d'un objectif atteint de 100 % de CDM, pierre angulaire de la gouvernance partagée, garantir leur fonctionnement via un état des lieux intégrant les nouveaux établissements.
	Maintenir l'actionnariat praticien à 30 % minimum	1	1	• 1 praticien sur 3 est actionnaire.
Salariés 	Faciliter l'intégration des nouvelles générations au sein du Groupe	3	1	• Taux de fidélisation à 12 mois des -28 ans de 65 %.
	Faire de l'actionnariat une source de partage de valeur et de fidélisation	2	1	• Le taux de démission des salariés actionnaires reste inférieur au taux de démission des salariés non-actionnaires.
	Accompagner le développement des compétences de chaque collaborateur	2	1	• Augmentation du nombre de collaborateurs ayant suivi au moins 1 action de formation.
	Offrir un cadre de travail répondant aux attentes de nos salariés	1	1	• Sur les 12 thématiques suivies dans les résultats de l'Expression ouverte (environnement de travail, cohésion, rythme de travail...) : maintenir plus de 6 thématiques au-dessus du niveau cible (6/10).
Environnement 	Développer des pratiques de soins plus durables	3	1	• 30 % des établissements ont identifié et lancé au moins une pratique d'éco-conception des soins ciblée par Vivalto Santé.
	Limiter ce qui peut altérer la santé et les écosystèmes	3	2	• Réduire les volumes de chimie via le déploiement de l'éco-nettoyage dans 15 nouveaux établissements. • Réaliser un POC sur 5 établissements pour cartographier, analyser et structurer les filières de réemploi, réparation et réutilisation des biens mobiliers et équipements techniques.
	Diminuer notre consommation d'énergie carbonée	2	1	• Réduire l'intensité carbone liée aux consommations énergétiques (kgCO ₂ e / m ²).
	Développer une restauration responsable	1	1	• 20 % des établissements déploient le socle de restauration responsable de Vivalto Santé, en validant au moins 2 des 4 piliers d'engagement suivants : approvisionnement durable, écosystèmes et biodiversité, équilibre nutritionnel et économie circulaire.

LES RÉALISATIONS DE L'ANNÉE 2025

L'année 2025 a été marquée par de nombreuses réalisations riches et structurantes au sein des 52 établissements. Vous en trouverez quelques illustrations ci-dessous, ainsi qu'à travers les différents objectifs opérationnels.

EXEMPLES D'INITIATIVES LOCALES

PATIENTS

Semaine de sensibilisation à la gestion de la douleur et Déploiement d'un outil digital de coordination des soins

📍 Clinique Saint-Joseph à Angoulême

- Organisation d'ateliers pédagogiques et interactifs pour les équipes de soins, en lien avec les représentants des usagers, afin d'améliorer la prise en charge de la douleur et de mieux intégrer le ressenti patient dans les pratiques.
- Mise en place de la solution sécurisée Omnidoc pour le SOS Main, permettant une transmission plus rapide des demandes, une meilleure coordination entre professionnels et une prise en charge optimisée dans des délais raccourcis.



Organisation d'événements médicaux territoriaux et déploiement de consultations spécialisées territoriales

📍 Clinique Générale d'Annecy

- Organisation d'une soirée dédiée à la chirurgie vasculaire réunissant professionnels de l'établissement et acteurs de santé de ville, renforçant les échanges, la coordination et la diffusion des bonnes pratiques.
- Consultations de chirurgie vasculaire déployées à Sallanches, Valserhône et Rumilly, facilitant l'accès à une expertise spécialisée pour les patients de Haute-Savoie, de l'Ain et de la Savoie.

Organisation d'un forum réunissant les professionnels de santé locaux

📍 Clinique Mégival à Saint-Aubin-sur-Scie

- Organisation d'un événement réunissant praticiens, acteurs médico-sociaux et partenaires afin de renforcer les liens et d'améliorer la fluidité des parcours de soins.

MÉDECINS

Participation au programme ACE (Augmented Care Experts)

📍 Hôpitaux Privés Rouennais (Mathilde) à Rouen

- Labellisation ACE pour l'équipe d'urologie, un label interne Vivalto Santé, favorisant les projets médicaux innovants, renforçant le travail collectif et valorisant l'excellence des pratiques.
- Acquisition d'un échographe de dernière génération dédié aux biopsies ciblées de la prostate, suite à la labellisation, renforçant la qualité et la précision des prises en charge.



Intégration de l'intelligence artificielle en endoscopie digestive

📍 Les Hôpitaux Privés Rennais à Cesson-Sévigné

- Mise en place d'un module d'IA assistant les praticiens lors des coloscopies, permettant de détecter les lésions plus facilement, de caractériser les polypes en temps réel et d'améliorer la précision du diagnostic au service du dépistage du cancer colorectal.

Mise en place d'un parcours d'intégration pluridisciplinaire

📍 Clinique des 2 Caps à Coquelles

- Organisation de réunions associant équipes médicales, soignantes et administratives lors de l'arrivée de nouveaux praticiens afin d'harmoniser les pratiques et de faciliter leur intégration dans les parcours de soins.



SALARIÉS

Renforcement de la formation interne

Centre Cardiologique d'Évecquemont

- Promotion active de la plateforme 360 Learning via le journal interne, mise à disposition sur tous les postes et organisation de sessions collectives pour favoriser son appropriation.

Participation à un job dating avec des étudiants infirmiers

Hôpitaux Privés Rouennais (Europe et Mathilde) à Rouen

- Rencontre avec des étudiants en soins infirmiers combinant présentations des établissements et échanges en petits groupes, permettant de valoriser les métiers et de renforcer l'attractivité.

Expérimentation d'un exosquelette

Clinique Victor Hugo à Paris

- Test d'un équipement auprès d'un préparateur en pharmacie-brancardier afin de faciliter les mouvements, de réduire la pénibilité des tâches logistiques et de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT).



ENVIRONNEMENT

Démarche de réduction des impacts environnementaux au bloc opératoire

CHP Saint-Grégoire – (Bretagne)

- Déploiement d'actions concrètes incluant l'arrêt du protoxyde d'azote, l'utilisation de seringues préremplies, l'allègement en plastique des kits d'anesthésie loco-régionale, ainsi que le monitoring de la profondeur d'anesthésie permettant une réduction de 19 % des produits utilisés. La démarche s'appuie également sur l'optimisation du tri et de la valorisation des déchets (1 000 kg d'aluminium, 982 kg de câbles de bistouri, 524 kg de métaux ferreux et 482 kg d'inox collectés en 7 ans), le tri spécifique des métaux chirurgicaux et des câbles recyclables, le remplacement de consommables à usage unique par des alternatives restérilisables (cupules), ainsi que le développement de solutions innovantes telles que la réparation via impression 3D de pièces fabriquées localement à partir de plastique recyclé.

Optimisation des parcours et innovations en endoscopie

Pôle Santé Léonard de Vinci à Chambray-lès-Tours

- Mise en place de coloscopies assistées à l'eau et utilisation de contenants réutilisables, améliorant le confort des patients tout en réduisant l'impact environnemental.

Optimisation du traitement d'air en bloc opératoire

Clinique Saint-François à Nice

- Mise en œuvre d'une stratégie d'optimisation centrée sur la réduction des températures, reposant sur l'automatisation des modes inoccupés (plages horaires étendues, week-ends, jours fériés et arrêt des CTA en cas d'inactivité prolongée), la mise à disposition d'une interface de pilotage pour les équipes (affichage des températures en temps réel et possibilité d'activer les modes éco ou inoccupé), ainsi qu'un dispositif de sensibilisation via l'affichage dynamique des économies générées (équivalents CO₂, km parcourus, etc.).



UNE ANIMATION DE LA COMMUNAUTÉ EAM

La Communauté EAM s'anime tout au long de l'année.

En 2025

- 3 webinaires généralistes, complétés par des sessions thématiques (éco nettoyage, économie circulaire...).
- 7 webinaires programmés.

En 2026

- Une 2^e édition du TEAM Tour avec un nouveau format : aller à la rencontre des éclaireurs, au plus près du terrain, à travers un déplacement dans l'ensemble des établissements Vivalto Santé France !

UN FAIT MARQUANT : LE SÉMINAIRE DES ÉCLAIREURS EAM

+70
participants
(salariés et médecins)

Juin 2025 Paris : un moment fondateur pour la Communauté EAM

LES OBJECTIFS DU SÉMINAIRE : STRUCTURER ET ENGAGER DURABLEMENT LA COMMUNAUTÉ EAM

- > **RENFORCER** la cohésion et l'identité EAM
- > **DÉVELOPPER** les compétences des éclaireurs
- > **PARTAGER** une vision commune à court et long terme
- > **FORMALISER** les ambitions collectives
- > **STIMULER** l'engagement et la motivation
- > **ANCER** la démarche dans la durée

UN SÉMINAIRE PLÉBISCITÉ ET STRUCTURANT

- > **+80 % des participants** ressortent du séminaire avec :
 - une meilleure compréhension de l'Entreprise à Mission
 - une vision plus claire de leur rôle et impact (éclaireurs / pilotes)
- > **Des pistes d'amélioration** concrètes identifiées

LES TEMPS FORTS DU SÉMINAIRE

> Une mobilisation forte de la gouvernance

Présence du Comité de Mission et du COPIL EAM (dont Direction Générale, Direction des Opérations France, Médecins administrateurs)

> Une fresque « Plan Health Fair »

- Sensibilisation aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux
- Mise en lien directe avec les 4 objectifs statutaires

> Des ateliers collaboratifs structurants

- Définition du rôle des éclaireurs EAM
- Identification des forces
- Feuille de route 2025-2026 définie

> Un regard inspirant : Intervention d'Arthur Gosset, Réalisateur

- Film *Les Éclaireurs* montrant comment il est possible de s'engager au sein d'une organisation, encourageant l'action individuelle et collective.

« Est-ce qu'on peut porter des projets qui ont du sens sur le plan social et écologique et transformer les choses ? »



PAROLES D'ÉCLAIREURS À LA SUITE DU SÉMINAIRE



Un grand merci pour cette journée EAM, organisée à la perfection. Nous avons beaucoup aimé la fresque car c'est une très bonne entrée en matière et cela permet de resensibiliser et d'impliquer les équipes.

Anne Sophie THILLIEZ

Directrice générale adjointe, Centre MCO Côte d'Opale à Saint-Martin-Boulogne



Pour moi l'Entreprise à Mission, c'est asseoir notre ADN Vivalto Santé pour permettre de le pérenniser dans le temps. Très content d'être présent à ce séminaire, cela me permet de voir le travail qui a été accompli depuis plusieurs années par toutes les équipes et toutes les instances, toutes ces personnes qui travaillent ensemble. Aujourd'hui, ce premier séminaire c'est rencontrer les éclaireurs qui sont dynamiques et qui vont mettre en place les objectifs opérationnels.

Dr Eric DUPONT-BIERRE

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



Ce qui m'a plu c'est de rencontrer des gens qui sont dans la même thématique que moi et puiser des idées, essayer de construire un petit maillage afin de prendre plus d'élan et de s'envoler plus haut.

Dr Emmanuel GIRARD

Anesthésiste réanimateur, Clinique Mathilde à Rouen



Je suis revenue de ce séminaire avec plein d'idées pour mes collègues !

Marie GUIGNIER

Coordinatrice qualité hygiène sécurité environnement, Hôpital Privé de la Baie à Avranches et Clinique Notre Dame à Vire



Mon retour sur cette journée est très positif. C'était un vrai moment de partage rempli d'énergie, de motivations et de futures actions. De très bons échanges fructueux sont nés.

Céline RAUD

IADE, Centre Hospitalier Privé de Saint-Grégoire

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



OBJECTIF OPÉRATIONNEL N° 1

DÉVELOPPER L'ACCÈS AUX SOINS PAR LE MAILLAGE TERRITORIAL

SPONSOR : Philippe Souchois (Directeur Médical Groupe)

PILOTES : Pauline Ndoko (Directrice des Parcours de Soins)
et Benoît de Boisse (Directeur Général de la Polyclinique de Kério à Noyal-Pontivy)

Vivalto Santé poursuit son objectif de développement de l'accès aux soins primaires par le maillage territorial, en s'appuyant sur des actions concrètes déployées au sein de ses établissements. Cet engagement se traduit par la mise en place de dispositifs permettant de rapprocher l'offre de soins des patients et de mieux répondre aux besoins identifiés localement.

En 2025, **94 % des établissements développent ou déploient des activités favorisant l'accès aux soins dans leur territoire (+5 pts vs 89 % en avril 2025)**. Ces actions reposent notamment sur trois leviers : le développement de consultations avancées (consultations spécialisées « hors les murs »), l'ouverture de lignes de téléexpertise et la présence de structures d'urgences (SAU ou USNP) au sein de nos établissements. Pour **72 % des établissements, au moins 2 des critères sont remplis**.

La structuration de ces démarches s'appuie sur **des axes prioritaires définis à l'échelle du Groupe**, intégrant un pilotage via des indicateurs et une coordination des projets entre établissements et territoires. La dynamique engagée se traduit également par l'intégration de ces sujets à l'ordre du jour des instances de gouvernance partagée entre équipes de direction et équipes médicales et dans la construction des projets médicaux à l'échelle des établissements et de nos territoires.

Des avancées sont constatées, notamment avec **un développement important de la dynamique de téléexpertise** et le développement continu des consultations avancées. Toutefois, des difficultés persistent, en particulier liées au **recrutement médical sur certaines spécialités**, pouvant freiner l'accélération du déploiement de ces dispositifs.

94 % des établissements développent ou déploient des actions favorisant l'accès aux soins en 2025 et pour **72 % des établissements**, au moins 2 des critères sont remplis

INDICATEURS 2025	RÉSULTATS 2025	INDICATEURS 2026
• 70 % des établissements développent ou déploient des activités favorisant l'accès aux soins dans le territoire.	● Indicateur dépassé	• 74 % des établissements mettent en œuvre des actions ou des activités favorisant l'accès aux soins dans le territoire.



ARTUS DE SAINT-PERN

Directeur Général du Territoire Bretagne

« Notre priorité est d'améliorer l'accès aux soins des patients dans nos territoires. En nous appuyant sur la 3^e voie Vivalto Santé, nous promovons l'implantation de nos équipes médicales en multisites afin de proposer à tous une prise en charge de proximité dans leur établissement de référence et orienter le patient qui en a besoin vers un centre de recours pour les prises en charge plus complexes. »

AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Résultats atteints, moyens en adéquation. Cet objectif est emblématique de l'ambition EAM de Vivalto Santé, s'inscrivant dans une préoccupation d'intérêt général en termes de santé publique. Ce résultat donne confiance pour 2026 et la cible 2030 qui confère à Vivalto Santé une notion de « responsabilité populationnelle » dans les territoires où il est implanté.

Plus de

60 %

de lignes de téléexpertises ouvertes en 2025 vs 2024

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)

Vivalto Santé poursuit son engagement en faveur de la recherche médicale et paramédicale afin d'améliorer la prise en charge des patients, en mobilisant activement les soignants au sein de ses établissements.

En 2025, le Groupe atteint ses objectifs avec **100 % de réalisation sur les indicateurs suivis**. L'implication des praticiens se confirme, avec l'atteinte de la cible d'un **médecin sur cinq engagé dans au moins un projet de recherche médicale**. Cette dynamique s'accompagne d'une progression du nombre d'essais thérapeutiques et d'études de promotion Vivalto Santé, ainsi que du développement de la recherche paramédicale.

Cette mobilisation repose sur un accompagnement structuré des équipes : propositions d'études, appui méthodologique,

statistique et réglementaire, ainsi que soutien à la publication scientifique. **Une équipe de recherche multidisciplinaire et la présence d'attachés de recherche clinique (ARC)** au sein des territoires contribuent également à cette dynamique, de même que le renforcement des partenariats avec des acteurs industriels et académiques.

Les actions de communication et de diffusion auprès des praticiens participent à renforcer l'engagement, en valorisant les opportunités de recherche. Les résultats observés témoignent d'une **augmentation du nombre de praticiens engagés et du nombre d'essais thérapeutiques**.

INDICATEURS 2025	RÉSULTATS 2025	INDICATEURS 2026
• 1 médecin sur 6 impliqué dans les projets de recherche médicale. • Progression de 5 % du nombre d'essais thérapeutiques par rapport à N-1. • Progression de 4 % du nombre de publications exportées par rapport à N-1. • 1 étude paramédicale proposée aux patients.	● Indicateur 1 dépassé ● Indicateur 2 atteint ● Indicateur 3 atteint ● Indicateur 4 atteint	• 1 médecin sur 6 impliqué dans au moins un projet de recherche médicale. • Progression de 5 % du nombre d'essais thérapeutiques vs N-1 (patients en cours de traitement ou de suivi thérapeutique). • 1 étude paramédicale proposée aux patients.



Étude PAKO-HDJ réalisée
au CHP Brest - Pasteur

Approche interdisciplinaire du parcours de soins : un levier stratégique pour une prise en charge optimale centrée sur le patient – Étude actuellement ouverte aux inclusions.

Les cancers des voies aérodigestives supérieures (VADS), classés parmi les plus fréquents, constituent un enjeu de santé publique majeur. Leur traitement repose largement sur la chirurgie, dont les conséquences peuvent être lourdes, tant sur le plan physique que psychologique

et social, générant notamment de l'anxiété. Dans ce contexte, cette étude propose de comparer le parcours de soins traditionnel à un parcours étoffé intégrant des interventions paramédicales pluridisciplinaires (orthophonie, diététique, psychologie, infirmier en pratique avancée). Centré sur les besoins du patient, ce dispositif a pour objectif de préparer à l'intervention, à réduire l'anxiété et à améliorer la qualité de vie après la chirurgie.



AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Cet objectif sur l'engagement des équipes médicales et paramédicales de Vivalto Santé dans la recherche clinique n'était pas des plus évidents et aurait pu se heurter soit à un manque de moyens soit à une résistance passive dans les équipes. Or, les résultats placent aujourd'hui le Groupe Vivalto Santé dans une activité structurée de recherche médicale visible en France. Il ne s'agit pas de considérer que c'est une mission première à l'inverse des établissements sièges de CHU mais d'accepter que l'engagement dans des activités de recherche et d'évaluation participent d'une politique d'amélioration de la qualité des soins. Objectif 2025 accompli, moyens adéquats, cohérence avec la cible 2030.

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)

Vivalto Santé s'engage à répondre aux besoins de santé des patients en déployant des innovations médicales, notamment à travers la télémedecine. À date, **plus de 7 000 patients sont déjà télésuivis en cancérologie via l'application Cureety**. Le Groupe a acquis une expertise dans le domaine du télésuivi avec un impact certain sur la prise en charge des patients mais aussi sur l'organisation des soins.

En 2025, le projet de télémedecine Vivalto Santé se concrétise par l'élargissement du dispositif au télésuivi en cardiologie. Depuis mars, cette activité a permis d'inclure **près de 70 patients incluant un accompagnement renforcé à domicile**. Le dispositif repose sur **une organisation structurée, associant une infirmière spécialisée en insuffisance cardiaque (ISPIC), des outils dédiés de télésurveillance et une coordination étroite avec les cardiologues**.

Le suivi des patients est organisé autour de la gestion des alertes, permettant d'adapter rapidement la prise en charge : ajustements thérapeutiques, bilans complémentaires, consultations ou hospitalisations programmées si nécessaire. L'adressage des patients est réalisé en sortie d'hospitalisation, avec une validation médicale préalable.

Les premiers résultats montrent **une mise en place opérationnelle et structurée du dispositif, avec une inclusion fluide des patients et une bonne adhésion**. Le suivi rapproché permet notamment d'**anticiper les décompensations de patients et d'éviter leurs ré hospitalisations**. Des axes d'amélioration subsistent, notamment sur l'harmonisation des usages numériques et la sensibilisation des acteurs de ville.

50 %
des établissements équipés en télémedecine

AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Objectif atteint avec accompagnement très significatif du Groupe. Cet objectif s'inscrit également dans une volonté d'amplifier l'amélioration de la qualité des soins par le progrès médical. Le fait d'introduire chaque année une innovation différente et de la déployer ensuite est une excellente pratique de diffusion de l'innovation et un gage de pérennité. S'inscrit en cohérence avec 2026 et la cible 2030.



DR BERTRAND LENOIR

Cardiologue au Centre Hospitalier Privé de l'Europe à Le Port Marly

« La télésurveillance est un outil extrêmement bénéfique. Elle améliore sensiblement le suivi des patients en constituant, pour eux et pour nous praticiens, une réassurance sur leur état de santé. » Le Dr Bertrand Lenoir souligne également l'importance du suivi assuré par les équipes de Satelia : les appels hebdomadaires des IDE représentent une vraie sécurité et contribuent à renforcer le suivi de l'état de santé des patients. »



INDICATEURS 2025	RÉSULTATS 2025	INDICATEURS 2026
• 1 expérimentation du télésuivi en cardiologie.	● Indicateur atteint	• 50 % d'établissements équipés de télémedecine (téléexpertise, télésuivi, téléadaptation).

AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE PATIENT

SPONSOR : Nicolas Bioulou (Directeur des Opérations France)
PILOTE : Atika Alami (Directrice Entreprise à Mission, Expérience Patient, Prévention et Santé Mentale)

Vivalto Santé s'engage à améliorer l'expérience patient en renforçant la place de ce dernier au sein de la gouvernance et en structurant le suivi des indicateurs associés. En 2025, cette dynamique se matérialise par la création d'un **comité stratégique expérience patient et sa déclinaison opérationnelle dans les établissements**, dépassant pleinement l'objectif fixé.

Ce comité s'inscrit dans une démarche structurée, appuyée par la formalisation d'une **feuille de route, la rédaction d'une charte de fonctionnement du partenariat patient et le déploiement d'outils d'accompagnement** à destination des établissements. Des actions de communication et de formation viennent soutenir l'appropriation de cette démarche par les équipes.

En parallèle, le développement du pilotage de l'expérience patient se renforce : **plus de 50 % des établissements ont mis en place un système de suivi des indicateurs**, un résultat dépassant la cible initiale. Ce pilotage s'appuie sur la définition d'indicateurs, la mise en place de tableaux de bord et la mobilisation d'outils Groupe.

Les premiers résultats témoignent d'une adhésion des établissements et d'une dynamique engagée sur le terrain, facilitant l'identification d'actions d'amélioration. Cette transformation implique néanmoins **un changement culturel important, notamment en matière d'intégration de la voix des patients dans les processus décisionnels**.

AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Résultats atteints, moyens très conséquents. L'engagement de Vivalto Santé dans une politique structurée de recueil et d'exploitation d'expérience patient est parfaitement illustré dans ces 2 résultats. Ils permettent maintenant de mesurer des actions concrètes d'utilisation de l'expérience patient pour améliorer contextuellement l'accueil, la prise en charge et les parcours des patients. C'est ce que va chercher à traduire l'indicateur 2026.



Plus de **50 %** des établissements ont mis en place un système de suivi des indicateurs

Plus de **60** patients partenaires



La communauté des référents expérience patient et les patients partenaires

Porté par l'élan des référents expérience patient, le mouvement « de la voix à l'action » incarne une communauté vivante, engagée et résolument tournée vers l'impact. En fédérant les énergies, ces acteurs clés transforment l'expression des patients en leviers concrets d'amélioration des parcours et des organisations. Cette

dynamique s'appuie aujourd'hui sur une mobilisation sans précédent : plus de 60 patients partenaires ont rejoint l'aventure, là où ils n'étaient qu'une dizaine au lancement de la feuille de route 2025-2027. Ce changement d'échelle témoigne d'une confiance partagée et d'une conviction forte : faire avec les patients n'est plus une ambition, mais une réalité opérationnelle. Collectivement, la communauté avance, apprend et agit pour inscrire durablement la voix des patients au cœur des décisions.

INDICATEURS 2025	RÉSULTATS 2025	INDICATEURS 2026
• 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.	● Indicateur 1 dépassé ● Indicateur 2 atteint	• 100 % des établissements disposent du tableau de bord de reporting Expérience Patient et ont donné lieu à au moins 1 action d'amélioration coconstruite avec les patients partenaires.

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

OBJECTIF OPÉRATIONNEL N° 1

ANALYSER ET PROMOUVOIR LES MEILLEURES PRATIQUES MÉDICALES SOUS L'IMPULSION DU CMS ET LES DIFFUSER À L'ENSEMBLE DES TERRITOIRES ET DES ÉTABLISSEMENTS

SPONSOR : Philippe Souchois (Directeur Médical Groupe)

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

Vivalto Santé s'engage à analyser et promouvoir les meilleures pratiques médicales, afin d'améliorer la qualité des prises en charge et de valoriser l'excellence des équipes. Cet objectif se traduit notamment par **des démarches d'innovation médicale et de labellisation à l'échelle du Groupe**.

En 2025, une expérimentation en robotique en orthopédie a été conduite, accompagnée d'une **évaluation structurée par le département recherche portant sur plusieurs critères (Indicateurs de sécurité, résultats, durée de séjour, réhabilitation post chirurgicale)**, afin de mesurer le bénéfice pour les patients, la réponse aux attentes des chirurgiens et les impacts sur les organisations. Cette démarche a donné lieu à **une présentation auprès du Comité Médical Stratégique en décembre 2025**, confirmant l'intérêt des acteurs et la qualité des résultats obtenus.

Par ailleurs, le programme interne de labellisation **ACE (Augmented Care Experts)**, programme de valorisation des équipes chirurgicales, poursuit son déploiement au sein du Groupe. Il met en lumière la dynamique collective et la capacité d'innovation des spécialistes travaillant en équipe. Il permet ainsi de promouvoir les meilleures pratiques. Plusieurs chirurgiens ont manifesté leur intérêt et se sont engagés dans cette démarche et **4 équipes ont été labellisées en 2025, dépassant ainsi l'objectif fixé**. Une revue annuelle des engagements des équipes lauréates, fondée sur des indicateurs, permet de pérenniser la démarche et de suivre les ambitions fixées. Ce programme se poursuivra en 2026 avec la labellisation ACE de **5 nouvelles équipes chirurgicales**.

AVIS DU COMITÉ DE MISSION

En 2025, le CMS a poursuivi sa mission de pilotage des choix médicaux du Groupe en structurant l'identification, l'évaluation et la diffusion des meilleures pratiques. Il a soutenu des innovations portées par des équipes reconnues, analysées puis déployées progressivement. Une expérimentation de chirurgie robotique en orthopédie a été lancée, avec des perspectives attendues d'extension et d'études intra-groupe. Le programme de labellisation des équipes est une réussite, son déploiement progressif renforcera la diffusion des bonnes pratiques et l'attractivité médicale du Groupe. Objectif 2025 accompli, moyens adéquats, cohérence avec la cible 2030.

INDICATEURS 2025	RÉSULTATS 2025	INDICATEURS 2026
- Expérimentation robotique en orthopédie : une évaluation est engagée par les équipes (Indicateur – 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.	● Indicateur 1 atteint ● Indicateur 2 dépassé	5 labellisations ACE (équipes) supplémentaires et information des praticiens sur le terrain (newsletter, info spécifique via la base médecins...).

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 Hospitalier Privé de Saint-Grégoire, Membre du Conseil de Surveillance de Vivalto Santé), Virginie Ropero (Responsable Attractivité Médicale Groupe)

Vivalto Santé poursuit le renforcement de sa gouvernance partagée en s'appuyant sur **une diffusion élargie de l'information et une implication accrue des praticiens** dans les instances du Groupe.

En 2025, les résultats de l'enquête « **Consulte ton doc** », menée auprès des médecins afin d'analyser leurs attentes, ont été diffusés à l'ensemble des praticiens et présentés dans les différentes instances, notamment en COMEX, CMS, CMO, ainsi qu'au sein des CMT et des CDM.

Cette démarche s'inscrit dans une volonté de transparence et de dialogue, favorisant une meilleure appropriation des orientations stratégiques par les médecins mais aussi une meilleure compréhension des attentes des praticiens. Elle contribue également à structurer les échanges au sein des instances et à **renforcer le rôle des CDM, véritables pierres angulaires de la gouvernance partagée**.

Dans nombre de CDM, ce dialogue nourri a permis de proposer des ajustements,

d'adapter le fonctionnement ou encore de se questionner collectivement, **faisant vivre la 3^e voie sur le terrain**.

Afin de garantir un fonctionnement harmonieux des CDM à l'échelle du Groupe, la Direction médicale a initié **un état des lieux de l'ensemble de ces instances au sein des établissements Vivalto Santé** via une enquête flash auprès de l'ensemble des praticiens du Groupe pour mesurer, notamment, les écarts avec les recommandations formulées par le Comité Médical Stratégique en 2023. Un monitoring de la fréquence des CDM a notamment été réalisé grâce aux chargés de mission Territoire, coordonné par la Direction Médicale et la Direction des Opérations.

Comité Médical Stratégique (CMS) et Comité Médical des Opérations (CMO) se sont poursuivis et même renforcés au cours de l'année 2025, trouvant leur rythme et incarnant leurs missions clefs :

• 1 CMO / mois : résolution de problèmes, appuis terrain, participation aux projets

Groupe transversaux type PEPP, feedbacks terrain des 3 médecins cliniciens, avis sur les projets transversaux, etc.

• 3 CMS / an et 3 ateliers / an : stratégie d'innovation, avis sur techniques nouvelles, suivi des projets initiés antérieurement (télémédecine, robotique ortho, radiologie interventionnelle...), validation des équipes ACE, labellisation Plan cancer, etc.

Environ

450

praticiens engagés
dans les instances
de la 3^e voie /
gouvernance partagée



DR MARION POLESZCZUK

Chirurgien Gynécologue à l'Hôpital Privé de l'Artois à Béthune et Présidente de CMT

AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Les instances mixtes associant médecins et managers à chaque niveau de gouvernance favorisent le pilotage de projets médicaux structurants, avec des décisions permettant une mise en œuvre rapide au sein du Groupe, des Territoires et des établissements. Leur structuration a renforcé la dynamique collective.

L'objectif est atteint et les moyens adéquats, puisque l'enquête « **Consulte ton doc** », temps fort de 2025, a été largement diffusée et analysée à tous les niveaux de gouvernance. Elle doit désormais faire l'objet d'une prise en compte renforcée et opérationnelle, avec des actions concrètes, mesurables et suivies dès 2026, afin de traduire ses enseignements en évolutions tangibles des organisations et des conditions d'exercice.

« Le modèle de 3^e voie avec ses déclinaisons en établissement, en territoire a été révélateur dans cette nécessaire révision de notre gouvernance. L'arrivée d'un nouveau directeur convaincu par ce modèle, nous a permis en CDM et en CMT de faire renaître notre établissement devenu aujourd'hui un véritable hôpital mais également d'impulser au niveau des Hauts de France une démarche nouvelle de collaboration médicale. »

INDICATEURS 2025	RÉSULTATS 2025	INDICATEURS 2026
• Analyse et présentation des résultats de l'enquête « Consulte ton doc » menée auprès des médecins, au niveau de chaque CDM.	● Indicateur atteint	• Dans le cadre d'un objectif atteint de 100 % de CDM, pierre angulaire de la gouvernance partagée, garantir leur fonctionnement via un état des lieux intégrant les nouveaux établissements.

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)

Vivalto Santé poursuit son objectif de maintien d'un **actionnariat praticien significatif**, avec une cible fixée à **30 % minimum**, afin de renforcer l'implication des médecins dans la gouvernance du Groupe.

En 2024, **44 % des praticiens éligibles étaient actionnaires**. La part du capital détenue par les praticiens s'élevait à **28,9 %**.

La dynamique s'est poursuivie en 2025, avec une augmentation de capital initialement prévue de 18 M€ destinée aux nouveaux praticiens du Groupe. Cette opération a suscité **une forte adhésion, avec une sursouscription**. Le montant total investi est de 22,6 M€ et plus de 100 nouveaux actionnaires. En 2025, le ratio des praticiens éligibles actionnaires **reste au-dessus des 40 %**. La part du capital détenue par les praticiens était de 29,89 %.

Par ailleurs, cette démarche s'est étendue à l'international, avec le lancement de l'actionnariat médical au Portugal. **Près de 15 % des médecins éligibles ont adhéré à notre modèle**.

Ces résultats traduisent **une dynamique positive et un engagement fort des praticiens** de notre Groupe.



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.

En 2025, plus de

40 %

des praticiens éligibles étaient actionnaires



AVIS DU COMITÉ DE MISSION

L'actionnariat des praticiens est une spécificité forte de la « 3^e voie ». L'atteinte de cet objectif avec le maintien d'au moins 30 % du capital détenu par les praticiens 30 % de praticiens actionnaires constitue un équilibre essentiel, garantissant leur engagement et une gouvernance partagée avec les investisseurs. Au-delà de cet équilibre capitalistique et de l'assemblée générale annuelle, le Comité de Mission réaffirme la nécessité de développer de nouveaux leviers permettant d'animer cet actionnariat, de renforcer le sentiment d'appartenance et de soutenir une dynamique collective, au service du projet médical et de la performance globale du Groupe.

INDICATEURS 2025	RÉSULTATS 2025	INDICATEURS 2026
• Maintien du 30 % de praticiens actionnaires minimum en intégrant les éventuelles évolutions de périmètre.	● Indicateur atteint	• 1 praticien sur 3 est actionnaire.

DÉVELOPPER AVEC NOS ÉQUIPES UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE ET ATTRACTIVE



3 QUESTIONS À

FANNY FAGUIET-POULET

DRH de l'hôpital Privé du Confluent à Nantes et DRH du Territoire Pays de la Loire - Centre Val de Loire

Dans quel cadre intervient votre rôle au sein de Vivalto Santé, et comment contribuez-vous à faire vivre l'attention portée aux collaborateurs au quotidien ?

Mon rôle au sein de Vivalto Santé s'inscrit dans une double dimension : DRH de L'Hôpital Privé du Confluent (près de 1 200 collaborateurs) et DRH du Territoire Pays de la Loire – Centre Val de Loire (6 établissements). J'interviens sur des missions de DRH auprès de mon établissement et j'anime le réseau des RRH, ce qui me permet d'être proche du terrain tout en assurant le lien avec les orientations RH du Groupe.

Avec mon équipe RH, nous accompagnons les managers dans leur gestion quotidienne et leurs missions auprès des équipes. L'animation des instances représentatives du personnel est centrale, avec l'objectif de faire vivre un dialogue social constructif. Je veille à des échanges fluides et transparents, garants d'un climat social sain.

Ma casquette de DRH Territoire me permet aussi d'animer le collectif RH, de partager les bonnes pratiques et de garantir une cohérence dans l'application de la politique RH du Groupe, en respectant le contexte de chaque établissement.

Cet équilibre fait vivre l'ADN du Groupe : je veille à ce que les engagements prennent corps dans les pratiques managériales et RH, tout en faisant remonter la voix du terrain. L'attention portée aux collaborateurs n'est pas un principe affiché mais une responsabilité collective au quotidien.

Pourquoi est-il essentiel, pour Vivalto Santé, de placer les collaborateurs au cœur de sa stratégie et de sa mission, et qu'est-ce qui caractérise cette approche ?

Dans un Groupe de santé comme Vivalto Santé, placer les collaborateurs au cœur de la stratégie est essentiel, car la qualité des soins est directement liée à leur engagement. Un collaborateur impliqué, reconnu et soutenu contribue à la qualité et à la performance collective, donnant sens à la démarche d'entreprise à mission : concilier performance économique et engagement social en plaçant l'humain au cœur du modèle.

Le Groupe développe des outils et processus pour accompagner les salariés dès leur recrutement : un SIRH dédié permet d'identifier les opportunités internes et des mesures d'attractivité (prime à l'embauche, parrainage, permis, crèches...) sont mises en place. L'Hôpital Privé du Confluent pilote aussi un outil « Onboarding RH » en cours de déploiement, qui améliore l'intégration en assurant une expérience d'accueil de qualité, en transmettant la culture du Groupe, en donnant des repères communs et en laissant la place à l'ancrage local.

Quels dispositifs ou actions illustrent concrètement cette ambition, dans le cadre de la mission de Vivalto Santé, et quelles évolutions avez-vous observées ces dernières années dans la prise en compte des attentes des collaborateurs ?

Cette ambition se traduit par des dispositifs concrets, fortement structurés ces dernières années. Les pratiques RH ont évolué vers plus de cohérence et une proximité terrain renforcée.

L'offre de formation « Made in Vivalto Santé » s'est développée pour professionnaliser les équipes, accompagner les évolutions des pratiques de soins et offrir des perspectives de développement.

Le partage de la valeur, via l'actionnariat salarié, est un levier différenciant qui renforce le sentiment d'appartenance dans une dynamique long terme.

La QVCT occupe une place centrale, avec l'enquête « Expression Ouverte » menée depuis 6 ans, qui capte la parole des collaborateurs et la traduit en actions concrètes : organisation du travail, prévention des risques, accompagnement des équipes. Cela se matérialise par des ajustements, des espaces de dialogue et des actions ciblées pour améliorer les conditions de travail.

Ces dispositifs traduisent l'engagement social du Groupe : ce sont les collaborateurs qui font évoluer nos organisations et la qualité des soins.

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)



AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Malgré une atteinte partielle de l'objectif, le Comité de Mission souligne l'engagement de l'ensemble des établissements pour déployer le parcours d'intégration pour l'année 2026 qui est une avancée remarquable.

Le taux de fidélisation à 12 mois **des -28 ans** est de

65 %

Vivalto Santé s'engage à faciliter l'intégration des nouvelles générations au sein du Groupe, en structurant des parcours adaptés et en renforçant l'accompagnement des professionnels, en particulier **des moins de 28 ans**.

En 2025, un parcours d'intégration spécifique a été conçu et préparé pour l'ensemble des établissements. Initialement prévu de manière progressive, le déploiement a été repensé afin de garantir **une homogénéité des pratiques et une mise en œuvre simultanée à l'échelle du Groupe**. Ce choix, fondé sur les enseignements d'un POC concluant, a conduit à reporter le déploiement effectif à 2026 afin de s'assurer de la maturité des organisations.

Parallèlement, une dynamique de formation est engagée dès début 2026, permettant de suivre **le taux de participation au « module intégration » des moins de 28 ans**. Ce résultat s'appuie sur la mobilisation des équipes, la disponibilité de temps dédié à la formation et l'implication du management de proximité.

Enfin, les résultats en matière de fidélisation sont également **supérieurs aux attentes, avec un taux de 77,89 % à 12 mois** pour les moins de 28 ans. Des axes d'amélioration subsistent néanmoins, notamment pour mieux comprendre les départs en période d'essai. À cet effet, **le déploiement d'un nouvel outil, Elevo, dans 100 % des établissements à partir de janvier 2027**, devrait permettre d'atteindre cet objectif.



INDICATEURS 2025	RÉSULTATS 2025	INDICATEURS 2026
• 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 %.	● Indicateur 1 non atteint ● Indicateur 2 non atteint ● Indicateur 3 atteint	• Taux de fidélisation à 12 mois des -28 ans de 65 %.

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 s'attache à faire de l'actionnariat **un levier de partage de la valeur et de fidélisation des salariés**, en favorisant leur engagement au sein du Groupe. La confiance accordée par les salariés qui investissent dans le FCPE Vivalto Santé constitue **l'un des piliers de notre politique de QVCT**.

En 2025, l'objectif est atteint avec **un taux de fidélisation (turnover) des salariés actionnaires de 6,5 %**, inférieur à celui des salariés, **établi à 16,7 %**. Ces résultats confirment l'impact positif de l'actionnariat sur l'ancrage des collaborateurs dans la durée.

Cette dynamique illustre pleinement l'engagement et la fidélisation des salariés de Vivalto Santé, se traduisant par **une adhésion concrète et un investissement croissant dans ce dispositif**. Elle repose également sur une collaboration étroite avec les équipes RH, qui assurent un suivi régulier des données et accompagnent les salariés à travers des actions de communication.

Les campagnes d'actionnariat ayant lieu tous les deux ans, l'année 2025 ne permet pas d'analyser pleinement **l'indicateur de réengagement** qui témoigne à chaque campagne de l'attrait de nos salariés pour ce dispositif.

Le taux de fidélisation (turnover) des salariés actionnaires est de

6,5 %

tandis que celui des salariés non-actionnaires est de

16,7 %



Compte tenu de l'importance de nos salariés pour ce dispositif et de nos engagements dans l'Entreprise à Mission, une nouvelle augmentation de capital a été acceptée fin 2025 par le conseil de surveillance de Vivalto Santé, supérieure à l'augmentation de capital de la campagne 2024.

À l'issue de la campagne 2026, le taux de salariés actionnaires est passé de 43,5 à 46,4 % avec un montant moyen investi par salarié de 930 € en 2026 versus 818 € en 2024.

AVIS DU COMITÉ DE MISSION

L'objectif opérationnel du partage de la valeur avec l'actionnariat salarié est atteint et poursuit son développement dans l'attente des résultats 2026.



INDICATEURS 2025	RÉSULTATS 2025	INDICATEURS 2026
- 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.	● Indicateur 1 atteint ● Indicateur 2 non applicable (année 2025 sans campagne)	Le taux de démission des salariés actionnaires reste inférieur au taux de démission des salariés non-actionnaires.

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)

Vivalto Santé s'engage à accompagner le développement des compétences de chaque collaborateur, notamment à travers les formations « **Made in Vivalto Santé** ».

En 2025, l'offre de formation a **significativement progressé, avec la création de 12 parcours complets et de 39 modules**, dépassant largement l'objectif fixé. Cette dynamique repose sur **le renforcement des équipes pédagogiques**, notamment avec



le recrutement d'un concepteur digital learning, et sur le développement de nouvelles solutions de formation, combinant présentiel et digital.

Parallèlement, le déploiement du programme « **Campus Management** » s'est poursuivi, avec **un taux de suivi du programme complet atteignant 80 %** pour les différentes populations ciblées (DSSI, chefs de bloc, cadres de proximité). Des journées de formation en présentiel ont été organisées en 2025, complétées par des dispositifs à distance. La qualité du programme est confirmée par **un niveau de satisfaction élevé, évalué à 4,5/5**, ainsi que par une évolution des contenus vers davantage d'interactivité et de personnalisation.

Des défis subsistent toutefois, notamment en matière de disponibilité des participants, d'engagement des équipes locales et de respect des calendriers, dans un contexte marqué par des contraintes organisationnelles et opérationnelles.



AVIS DU COMITÉ DE MISSION

L'accompagnement et le développement des compétences des collaborateurs permettent de transformer durablement la marque employeur. 80 % des managers de soins ont suivi le programme de formation et 20 % sont en cours de finalisation. L'objectif a été atteint sur l'augmentation de l'offre de formation de Vivalto Santé. Ce constat nous a conduits à formuler des préconisations pour 2026, notamment sur la cible de 100 %, qui, en tant que telle, ne s'inscrit pas dans une logique d'objectif SMART.

INDICATEURS 2025	RÉSULTATS 2025	INDICATEURS 2026
• 100 % des managers de soins (directeurs des soins, chefs de bloc et cadres de soins) ont suivi 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).	● Indicateur 1 atteint ● Indicateur 2 dépassé	• Augmentation du nombre de collaborateurs ayant suivi au moins 1 action de formation.



Fin 2025 et début 2026, Vivalto Santé renforce son offre de formation avec des dispositifs innovants et structurants. Un parcours e-learning « Gestion de projet et accompagnement au changement – niveau 1 » est désormais proposé comme prérequis aux formations hybrides de niveau 2, déployées à partir de juin 2026 auprès des membres des CODIR territoires et établissements.

Parallèlement, un parcours dédié à l'expérience patient, première formation internationale, est ouvert à l'ensemble des professionnels du Groupe (soit 11 000 salariés concernés), affirmant cet enjeu comme un pilier transverse.

Enfin, un programme complet sur les fondamentaux de l'intelligence artificielle en milieu professionnel, combinant e-learning et ateliers pratiques, est déployé auprès des CODIR territoires et directions fonctionnelles, avec une extension prévue à l'ensemble des salariés des établissements.

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)

Vivalto Santé déploie depuis 2022 une démarche structurée de **Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT)**, qui s'appuie en premier lieu sur **l'Expression Ouverte, notre baromètre social national**. Cette démarche d'écoute continue vise non seulement à recueillir la perception des salariés, mais surtout à identifier des leviers d'amélioration au plus près des besoins des équipes dans chaque établissement du Groupe en France.

À l'issue de chaque édition, une phase d'analyse et de restitution est menée auprès des instances et des salariés. Elle est suivie de **l'organisation d'ateliers collaboratifs (équipe RH, Direction des soins, représentant du personnel et salariés) dans l'ensemble des établissements**, permettant de partager les résultats, de faire émerger des pistes d'amélioration et de prioriser des plans d'actions adaptés aux réalités locales.

En 2023 et 2025, cette dynamique s'est concrétisée par **le déploiement de plans d'actions QVCT dans chaque établissement**, directement issus des travaux collectifs et des retours des salariés lors de l'enquête.

Les premiers résultats témoignent d'une **appropriation collective de la démarche, d'une confiance renouvelée et d'un engagement collectif en faveur de l'amélioration du cadre de travail**. Dans cette dynamique, une nouvelle édition de l'Expression Ouverte se tiendra en juin 2026, avec l'ambition de poursuivre cette construction collective et d'ouvrir de nouvelles perspectives d'amélioration au plus près des réalités de terrain.



INDICATEURS 2025	RÉSULTATS 2025	INDICATEURS 2026
• 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.	● Indicateur atteint	• Sur les 12 thématiques suivies dans les résultats de l'Expression ouverte (environnement de travail, cohésion, rythme de travail...) : maintenir plus de 6 thématiques au-dessus du niveau cible (6/10).



Parmi les initiatives récentes, le lancement de Vivamieux illustre pleinement l'engagement du Groupe en faveur de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail. Conçu comme un espace dédié, simple et accessible, et décliné sous forme d'application digitale, Vivamieux permet à chacun de mieux connaître et d'accéder facilement à l'ensemble des dispositifs, actions et ressources QVCT disponibles tout au long de son parcours professionnel.

Vivamieux s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continue, avec pour ambition d'identifier régulièrement des dispositifs pour accompagner les salariés dans leur quotidien.



AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Dans un contexte exigeant pour l'hospitalisation privé, marqué par des transformations continues et une attention accrue portée aux conditions de travail, l'atteinte de l'objectif en matière de QVCT constitue un signal encourageant. Le Comité de Mission souligne les moyens mobilisés. Il invite à poursuivre les efforts engagés en renforçant l'évaluation de l'utilisation et de l'impact des dispositifs proposés, afin d'en maximiser les bénéfices pour les collaborateurs.

« Notre qualité de vie au travail a été améliorée ces derniers mois par plusieurs évolutions. La mise en place d'un logiciel permet de suivre le patient de son arrivée à sa prise en charge tout en réduisant les interruptions. La rénovation de l'accueil et les évolutions des services (rénovation de l'accueil...) ont rendu notre environnement de travail plus agréable. Le parcours « patient debout » favorise l'autonomie et réduit la manutention. Ces actions ont permis d'optimiser le temps de prise en charge en s'adaptant aux spécificités de chacun. »

ALEXANDRA CRIGNY
Responsable Chirurgie à la Clinique Saint-François à Nice

PRENDRE SOIN DE TOUS EN RÉDUISANT NOTRE EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

OBJECTIF OPÉRATIONNEL N° 1

DÉVELOPPER DES PRATIQUES DE SOINS PLUS DURABLES

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

PILOTES : David Colmont (Directeur des Soins Groupe), Béatrice Conuau (Directrice adjointe de la Performance Achat)

Vivalto Santé s'engage à développer des pratiques de soins plus durables, notamment à travers des démarches d'**éco conception et d'analyse de l'impact environnemental**.

En 2025, une première analyse de cycle de vie (ACV) appliquée à une chirurgie de prothèse de genou a permis d'identifier des pistes d'amélioration concrètes. Menée avec un prestataire externe et une équipe pluridisciplinaire, cette démarche a favorisé **une montée en compétence progressive autour des enjeux d'ACV**.

Parallèlement, un programme global d'éco conception des soins a été engagé, reposant sur **un diagnostic initial, la production de recommandations et l'accompagnement des établissements** dans l'évolution des pratiques. Son déploiement a été ajusté afin de garantir la robustesse des contenus, dans un contexte nécessitant un important travail de structuration des données. Ces travaux traduisent une dynamique

engagée, malgré certaines contraintes, notamment liées à la qualité et à la disponibilité des données.

En 2026, les travaux se poursuivront avec la formalisation d'une synthèse de pratiques d'éco conception visant à identifier **un socle d'actions prioritaires**. Certaines pratiques, comme **la réduction des gaz d'anesthésie les plus polluants**, constituent déjà des prérequis.

AVIS DU COMITÉ DE MISSION



La collaboration effective entre les soignants, les praticiens et les acheteurs a permis d'enrichir les pratiques et d'aligner l'ensemble des équipes de Vivalto Santé sur cet objectif de maîtrise des émissions de CO₂. Malgré un objectif partiellement atteint, des plans d'actions et des positions Groupe ont été définis et atteindre l'ambition 2026 de 30 % des établissements ayant au moins une pratique d'éco conception est nécessaire et souhaitable.



Interroger les soignants sur les pratiques d'éco-conception

Un questionnaire interne diffusé en 2025 auprès des professionnels (praticiens, directeurs des soins, chefs de bloc, pharmaciens et éclairageurs EAM...) a permis de dresser un état des lieux des pratiques de soins éco-responsables. Les retours mettent en avant des axes communs : réduction de l'usage unique, gestion des déchets, diffusion des bonnes pratiques et besoin d'un cadre méthodologique partagé. Sur cette base, Vivalto Santé a engagé la construction d'un référentiel structuré autour de grandes thématiques, permettant d'identifier un « Top actions » dans lequel chaque établissement pourra s'inscrire dès 2026.

INDICATEURS 2025	RÉSULTATS 2025	INDICATEURS 2026
• 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.	● Indicateur 1 atteint ● Indicateur 2 non atteint ● Indicateur 3 non atteint	• 30 % des établissements ont identifié et lancé au moins une pratique d'éco-conception des soins ciblée par Vivalto Santé.

LIMITER CE QUI PEUT ALTÉRER LA SANTÉ ET LES ÉCOSYSTÈMES

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

PILOTES : David Colmont (Directeur des Soins Groupe),
Guillaume Labé (Responsable Technique Efficience Énergétique Groupe)

Vivalto Santé s'engage à limiter ce qui peut altérer la santé et les écosystèmes, en agissant notamment sur **les consommations de ressources, les procédés utilisés et la valorisation des déchets**.

En 2025, plusieurs actions concrètes ont été déployées. Le **nettoyage sans chimie a été généralisé pour les sols dans 15 établissements**, avec des résultats significatifs. Cette démarche repose sur **un pilotage structuré associant prestataires, équipes internes et suivi d'indicateurs dédiés**.

Par ailleurs, un travail structurant a été engagé sur **la réduction de la consommation d'eau**, avec la collecte et la consolidation des données issues des établissements. **Un plan d'actions a été finalisé afin de structurer le pilotage et le déploiement progressif des actions à horizon 2030**.

Enfin, des initiatives innovantes ont été menées en matière de gestion des déchets,

notamment à travers **un POC de valorisation des textiles médicaux** au sein d'un établissement (dont le volume de déchets est significatif en raison du nombre élevé de séjours / an).

15

établissements ont déployé l'éco nettoyage.

Cette démarche s'appuie sur un pilotage structuré avec des comités de suivi bimestriels réunissant les prestataires, l'intégration d'indicateurs de performance dans les contrats, l'organisation de webinaires dédiés au nettoyage sans chimie, ainsi que des visites terrain pour observer les pratiques et accompagner les équipes dans la transition.



NATHANAËLLE LOWENSKY

IDE coordinatrice hygiéniste
Territoire Île-de-France

« Nous avons d'abord déployé le nettoyage sans chimie sur un établissement pilote pendant un mois. Les équipes Samsic ont été formées par le fournisseur de microfibres et les équipes soignantes associées à la démarche. Les tests réalisés ont démontré une efficacité remarquable : après un nettoyage chimique classique, la microfibre utilisée uniquement avec de l'eau ressortait encore chargée de salissures. Convaincus par ces résultats, nous avons progressivement étendu la méthode à l'ensemble des établissements du territoire. »

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. Le Comité de Mission se réjouit de l'atteinte des cibles 2025 tel que de la prise en compte dans l'appel d'offres bionettoyage mi 2025 de cet objectif opérationnel mis en œuvre progressivement à partir de 2026 dans 15 nouveaux établissements afin que d'ici 2030 tous les établissements en bénéficient. S'agissant de la valorisation des déchets, le diagnostic posé lors du POC sur les textiles médicaux souligne 94 % du volume collecté valorisable, de plus, structurer dès 2026 les filières de réemploi à l'échelle de 5 établissements nous semble particulièrement pertinent pour prolonger en 2030 la durée de vie des biens mobiliers et équipements techniques.





POC sur les textiles sanitaires à usage unique (TS2U)

Tester concrètement la faisabilité du tri et de la valorisation des TS2U, filière émergente c'est-à-dire une solution de recyclage en développement, structuration à l'échelle nationale.

POC mené à l'Hôpital Privé du Confluent (Nantes – 78 000 séjours/an).

Travail préalable à l'expérimentation : analyse de la composition des matières pour déterminer la recyclabilité des produits achetés.

Expérimentation octobre/novembre 2025.

Tri et collecte des textiles intissés.

Périmètre : ambulatoire (pré collecte dans les vestiaires).

Consignes de tri : uniquement les EPI (équipement de protection individuelle) en polypropylène (PP), c'est-à-dire les pantalons, blouses, charlottes, surchausses.

Prestataire de collecte : Solution Recyclage et encadrement de Take a Waste

Résultats de la collecte :

Nombre de sacs : 243 sacs (soit 372,5 kg)
Très peu d'erreur de tri puisque 93,3 % de la collecte était composée d'EPI en PP

➤ Soit un potentiel de plus de **3 tonnes/an valorisables** (tenues patients uniquement)



NOÉLISE MEUNIER

Coordinatrice qualité et gestion des risques –
Référente développement durable

« Concernant notre retour d'expérience pour ce test : il s'est bien passé. Les professionnels comprenaient tout à fait la mise en place d'un tel tri au regard des volumes produits ; et également certains patients puisque de plus en plus nous font la remarque dans les verbatims des questionnaires de satisfaction patient.

En revanche, concrètement, pour les soignants, il a fallu reprendre le tri fait par les patients en sortie de vestiaires car malgré un affichage (qui a été remanié plusieurs fois pour faciliter la compréhension), il persistait des erreurs de tri. Donc cela leur a pris du temps. Pour rappel, il fallait séparer les chaussettes, le sac en plastique et le tote bag de la tenue que le patient porte. »



INDICATEURS 2025	RÉSULTATS 2025	INDICATEURS 2026
• Application du nettoyage sans chimie sur les sols 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).	● Indicateur 1 atteint ● Indicateur 2 atteint ● Indicateur 3 atteint	• Réduire les volumes de chimie via le déploiement de l'éco-nettoyage dans 15 nouveaux établissements. • Réaliser un POC sur 5 établissements pour cartographier, analyser et structurer les filières de réemploi, réparation et réutilisation des biens mobiliers et équipements techniques.

DIMINUER NOTRE CONSOMMATION D'ÉNERGIE CARBONÉE

SPONSOR : Anne-Bourdet Neuilly (Directrice M&A Groupe - Relation actionnariat médical et RSE)
PILOTE : Guillaume Labé (Responsable Technique Efficience Énergétique Groupe)

Vivalto Santé s'engage à diminuer sa consommation d'énergie carbonée, en agissant à la fois sur **la réduction des consommations et sur la structuration d'une trajectoire de décarbonation** à moyen terme.

En 2025, des résultats concrets ont été atteints, avec **une baisse de la consommation de gaz de 4,97 % corrigée (soit 3,83 % en réel)** par rapport à 2024. Cette évolution s'appuie sur des investissements significatifs en 6 ans, avec environ **15 M€ de Capex engagés entre 2020 et 2025** et se poursuit en **2026 avec 2,4 M€**.

Ces actions reposent sur une mobilisation des équipes techniques, avec l'appui de la Direction Technique et Immobilière, **la réalisation d'audits ciblés sur les installations technique pour vétusté et/ou amélioration de l'efficacité énergétique** et la conduite de travaux d'amélioration des bâtiments.

Parallèlement, un travail structurant a été engagé autour de la trajectoire carbone du Groupe, avec **la préparation du bilan carbone 2025, l'identification d'un portefeuille d'actions à horizon 2030** et l'animation d'ateliers « Carbone » en lien avec

les objectifs de réduction des émissions. Les premiers résultats sont d'ores et déjà visibles, avec **une diminution de l'intensité carbone des établissements Vivalto Santé de -5 %** par rapport à 2024. Afin de renforcer cette trajectoire de réduction, **un plan de transition est en cours de structuration**, avec une publication prévue courant 2026.

4
groupes
froids et

2
chaufferies
ont été
renouvelés,

4
GTB
installées,

4
audits
énergétiques
réalisés et

7
missions de
metteurs au point
menées.

INDICATEURS 2025	RÉSULTATS 2025	INDICATEURS 2026
• Réduction de la consommation d'énergie carbonée par rapport à 2024. • Diminution de l'intensité carbone des établissements Vivalto Santé par rapport à 2024.	● Indicateur 1 atteint ● Indicateur 2 atteint	• Réduire l'intensité carbone liée aux consommations énergétiques (kgCO₂e / m²) de Vivalto Santé.

AVIS DU COMITÉ DE MISSION

La réduction de la consommation d'énergie carbonée est sur la bonne trajectoire ainsi que l'attestent les résultats passés et ceux de 2025 qui respectent l'objectif fixé (moins 4,97 % corrigée par rapport à 2024).

Des investissements significatifs depuis 6 ans permettent d'être au rendez-vous de cet objectif de moyen terme. La rénovation des bâtiments participe de cet objectif, notamment sur la base des audits techniques effectués. Ces efforts exigent constance et détermination mais également mobilisation des équipes de tous métiers du Groupe.



DÉVELOPPER UNE RESTAURATION RESPONSABLE

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

PILOTE : Anne Brabant (Responsable des Achats Indirects)

Vivalto Santé s'engage à développer **une restauration responsable**, en intégrant des critères **environnementaux, nutritionnels et sociétaux** dans ses pratiques.

En 2025, le déploiement du nouveau cahier des charges a permis d'intégrer **des exigences renforcées autour de quatre axes : l'approvisionnement durable, la préservation des écosystèmes et de la biodiversité, l'équilibre nutritionnel et l'économie circulaire**. L'ensemble des prestataires de restauration est désormais informé de ces nouveaux critères et des indicateurs associés, permettant **un suivi structuré de ces engagements**.

Cette dynamique repose sur **une collaboration étroite avec les prestataires**, animée notamment à travers des réunions régulières et le pilotage de ces nouveaux indicateurs contractuels et des remontées du terrain (salariés et patients). Un travail conjoint est engagé pour suivre et faire évoluer les pratiques, avec des observations de terrain et des échanges en continu afin d'adapter les organisations aux nouvelles exigences.

Les résultats témoignent d'**une mobilisation réelle de nos partenaires**, engagés dans une démarche constructive et volontaire.



Approvisionnements locaux - exemple de l'Hôpital Privé de la Baie d'Avranches :

Légumes issus d'une légumerie ESAT	Viandes normandes	Yaourts fermiers	Farine issue d'un moulin local
130 km de la clinique	50 km de la clinique	5 km de la clinique	

INDICATEURS 2025	RÉSULTATS 2025	INDICATEURS 2026
• Déploiement du nouveau cahier des charges qui prévoit des critères relatifs à : - approvisionnement durable, - écosystèmes et biodiversité, - équilibre nutritionnel, - économie circulaire.	● Indicateur atteint	• 20 % des établissements déploient le socle de restauration responsable de Vivalto Santé, en validant au moins 2 des 4 piliers d'engagement suivants : - approvisionnement durable, - écosystèmes et biodiversité, - équilibre nutritionnel, - économie circulaire.

20 %
des établissements
déploient le socle de
restauration responsable

AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Le Comité de Mission se réjouit de l'atteinte de cet objectif via la mise en œuvre du cahier des charges de l'AO élaboré en 2025 sur la restauration responsable. Des remontées de terrain très positives illustrent au quotidien cette ambition. Déployer dans 20 % des établissements le socle de restauration responsable de Vivalto Santé en validant au moins 2 des 4 piliers des engagements prévus est évidemment atteignable et souhaitable afin que d'ici 2030 tous les établissements garantissent cet objectif.



AVIS DU COMITÉ DE MISSION

« Les résultats 2025, quasi tous atteints ou en voie de l'être, traduisent l'alignement solide entre le Comité de Mission, les instances de gouvernance et l'ensemble des communautés engagées dans l'Entreprise à Mission (pilotes, sponsors, éclaireurs...). Ils confirment également le juste équilibre entre les ambitions portées par les objectifs et cibles définis et la capacité des équipes de Vivalto Santé à faire progresser concrètement leurs pratiques au bénéfice des patients.

Le Comité de Mission salue le dynamisme et la constance de l'engagement de Vivalto Santé, de sa gouvernance aux équipes de terrain, au service de l'amélioration continue de la qualité et de la sécurité des soins, de la fluidité des parcours de soins et de santé, ainsi que de l'inscription du Groupe dans une trajectoire plus durable et responsable.

Le Comité de Mission se félicite également de constater que la mobilisation autour du modèle d'Entreprise à Mission renforce le sens du travail pour les équipes. La convergence entre l'exigence de qualité et de sécurité des soins, l'engagement des patients, l'amélioration continue des pratiques et l'attention portée à la qualité de vie au travail constitue un levier essentiel d'engagement, de fidélisation et d'attractivité pour le Groupe.

Au regard de ces éléments, le Comité de Mission considère que Vivalto Santé a, pour l'exercice 2025, respecté les engagements pris au titre de sa qualité d'Entreprise à Mission et atteint les objectifs qu'elle s'était fixés en se donnant les moyens adéquats pour l'exercice de cette mission. »



OBJECTIFS OPÉRATIONNELS ET INDICATEURS ASSOCIÉS



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

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	INDICATEURS 2025	RÉSULTATS 2025	INDICATEURS 2026
Développer l'accès aux soins par le maillage territorial	• 70 % des établissements développent ou déploient des activités favorisant l'accès aux soins dans le territoire.	● Indicateur dépassé • 72 % des établissements développent ou déploient des activités favorisant l'accès aux soins dans le territoire.	• 74 % des établissements mettent en œuvre des actions ou des activités favorisant l'accès aux soins dans le territoire.
Engager les soignants dans la recherche médicale et paramédicale au bénéfice des patients	• 1 médecin sur 6 impliqué dans les projets de recherche médicale. • Progression de 5 % du nombre d'essais thérapeutiques par rapport à N-1. • Progression de 4 % du nombre de publications exportées par rapport à N-1. • 1 étude paramédicale proposée aux patients.	● Indicateur dépassé • 1 médecin sur 5 impliqué dans les projets de recherche médicale. ● Indicateur atteint • 536 essais thérapeutiques en cours en 2025 vs 450 en 2024. ● Indicateur atteint • + 5.2 % (1 252 publications exportées en 2025 vs 1 190 publications exportées en 2024). ● Indicateur atteint • 1 étude paramédicale proposée aux patients.	• 1 médecin sur 6 impliqué dans au moins un projet de recherche médicale. • Progression de 5 % du nombre d'essais thérapeutiques vs N-1 (patients en cours de traitement ou de suivi thérapeutique). • 1 étude paramédicale proposée aux patients.
Répondre aux besoins de santé des patients en déployant des innovations médicales	• 1 expérimentation du télésuivi en cardiologie.	● Indicateur atteint • 1 expérimentation du télésuivi en cardiologie réalisée.	• 50 % d'établissements équipés de télé médecine (téléexpertise, télésuivi, téléadaptation).
Améliorer l'expérience patient	• 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.	● Indicateur dépassé • Création du comité stratégique expérience patient ainsi que de comités en établissements. ● Indicateur atteint • + de 50 % des établissements ont mis en place le système de suivi des indicateurs d'expérience patient.	• 100 % des établissements disposent du tableau de bord de reporting Expérience Patient et ont donné lieu à au moins 1 action d'amélioration coconstruite avec les patients partenaires.



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

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	INDICATEURS 2025	RÉSULTATS 2025	INDICATEURS 2026
Analyser et promouvoir les meilleures pratiques médicales sous l'impulsion du CMS et les diffuser à l'ensemble des territoires et des établissements	• Expérimentation robotique en orthopédie : une évaluation est engagée par les équipes (indicateur – 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.	● Indicateur atteint • Évaluation de l'expérimentation robotique en orthopédie réalisée. ● Indicateur dépassé • 4 équipes médicales ont été labellisées.	• 5 labellisations ACE (équipes) supplémentaires et information des praticiens sur le terrain (newsletter, info spécifique via la base médecins...).
Animer et renforcer notre gouvernance partagée à tous les niveaux de gouvernance (CMO, CMT, CDM)	• Analyse et présentation des résultats de l'enquête « Consulte ton doc » menée auprès des médecins, au niveau de chaque CDM.	● Indicateur atteint • Résultats de l'enquête analysés et partagés.	• Dans le cadre d'un objectif atteint de 100 % de CDM, pierre angulaire de la gouvernance partagée, garantir leur fonctionnement via un état des lieux intégrant les nouveaux établissements.
Maintenir l'actionnariat praticien à 30% minimum	• Maintien du 30 % de praticiens actionnaires minimum en intégrant les éventuelles évolutions de périmètre.	● Indicateur atteint • Maintien du 30 % de praticiens actionnaires.	• 1 praticien sur 3 est actionnaires.



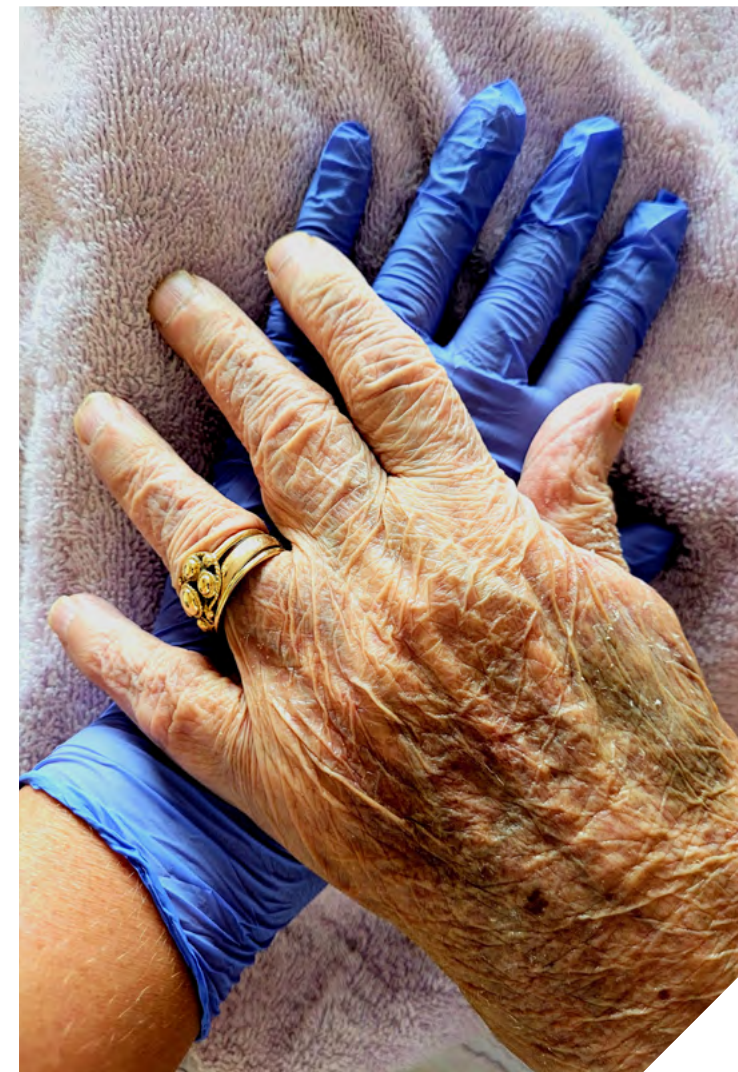
DÉVELOPPER AVEC NOS ÉQUIPES UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE ET ATTRACTIVE

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	INDICATEURS 2025	RÉSULTATS 2025	INDICATEURS 2026
Faciliter l'intégration des nouvelles générations au sein du Groupe	• 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 %.	● Indicateur non atteint • Déploiement du parcours d'intégration décalé en 2026. ● Indicateur non atteint • Formation intégrée dans le parcours d'intégration. ● Indicateur atteint • Taux de fidélisation à 12 mois des -28 ans : + de 60 %.	• Taux de fidélisation à 12 mois des -28 ans de 65 %.
Faire de l'actionnariat une source de partage de valeur et de fidélisation	• 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.	● Indicateur atteint • Taux de fidélisation (turnover) des salariés actionnaires de 6,5 %, inférieur à celui des salariés, établi à 16,7 %. ● Indicateur non applicable (année 2025 sans campagne d'actionnariat)	• Le taux de démission des salariés actionnaires reste inférieur au taux de démission des salariés non-actionnaires.
Accompagner le développement des compétences de chaque collaborateur au sein du Groupe	• 100 % des managers de soins (directeurs des soins, chefs de bloc et cadres de soins) ont suivi 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).	● Indicateur atteint • 80 % des managers de soins ont suivi le programme de formation et 20 % sont en cours de finalisation. ● Indicateur dépassé • 12 parcours de formation complets et 39 modules créés.	• Augmentation du nombre de collaborateurs ayant suivi au moins 1 action de formation.
Offrir un cadre de travail répondant aux attentes de nos salariés	• 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.	● Indicateur atteint • 100 % des établissements ont élaboré leur plan d'actions QVCT.	• Sur les 12 thématiques suivies dans les résultats de l'Expression ouverte (environnement de travail, cohésion, rythme de travail...) : maintenir plus de 6 thématiques au-dessus du niveau cible (6/10).



PRENDRE SOIN DE TOUS EN RÉDUISANT NOTRE EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	INDICATEURS 2025	RÉSULTATS 2025	INDICATEURS 2026
Développer des pratiques de soins plus durables	• 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.	● Indicateur atteint • Premiers résultats de l'ACV analysés. ● Indicateur non atteint • Programme d'éco-conception des soins réalisé mais non déployé. ● Indicateur non atteint • Position Groupe réalisée et intégrée dans le programme d'éco-conception des soins.	• 30 % des établissements ont identifié et lancé au moins une pratique d'éco-conception des soins ciblée par Vivalto Santé.
Limiter ce qui peut altérer la santé et les écosystèmes	• Application du nettoyage sans chimie sur les sols 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).	● Indicateur atteint • 15 établissements ont déployé le nettoyage sans chimie sur les sols. ● Indicateur atteint • Plan d'action réalisé. ● Indicateur atteint • POC sur les textiles médicaux réalisé.	• Réduire les volumes de chimie via le déploiement de l'éco-nettoyage dans 15 nouveaux établissements. • Réaliser un POC sur 5 établissements pour cartographier, analyser et structurer les filières de réemploi, réparation et réutilisation des biens mobiliers et équipements techniques.
Diminuer notre consommation d'énergie carbonée	• Réduction de la consommation d'énergie carbonée par rapport à 2024. • Diminution de l'intensité carbone des établissements Vivalto Santé par rapport à 2024.	● Indicateur atteint • -4.97 % corrigée (soit 3.83% en réel) par rapport à 2024. ● Indicateur atteint • -5 % par rapport à 2024.	• Réduire l'intensité carbone liée aux consommations énergétiques (kgCO₂e / m²) de Vivalto Santé.
Développer une restauration responsable	• Déploiement du nouveau cahier des charges qui prévoit des critères relatifs à : - approvisionnement durable, - écosystèmes et biodiversité, - équilibre nutritionnel, - économie circulaire.	● Indicateur atteint • Nouveau cahier des charges intégré aux contrats avec les prestataires et déployé.	• 20 % des établissements déploient le socle de restauration responsable de Vivalto Santé, en validant au moins 2 des 4 piliers d'engagement suivants : - approvisionnement durable, - écosystèmes et biodiversité, - équilibre nutritionnel, - économie circulaire.



© VIRGINIE LEGRAND, AIDE-SOIGNANTE QUALIFIÉE À LA CLINIQUE DES 2 CAPS (CALAIS), LE 27/06/2022



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 en situation de handicap moteur 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 ipedit

Vivalto Santé
61-63 Rue des Belles Feuilles
75016 Paris

vivalto-sante.fr
suivez-nous sur les réseaux sociaux @vivaltosante

Vivalto Santé Management
9, Boulevard de la Boutière
35760 Saint-Grégoire





« 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. »