

RAPPORT DE DURABILITÉ 2025

AGIR ET INNOVER POUR LA SANTÉ DE TOUS
AU CŒUR DES TERRITOIRES



SOMMAIRE

3 AVANT-PROPOS

- 4 Édito
- 5 Établissements ELSAN
- 6 Chiffres clés & palmarès
- 7 Événements ELSAN 2025

8 INFORMATIONS GÉNÉRALES

- 9 Positions sur le marché
- 10 Modèle d'affaires
- 11 Stratégie
- 12 Parties prenantes
- 13 Gouvernance
- 15 Analyse de double matérialité
- 16 Impacts, Risques & Opportunités
- 20 Politique RSE



21 SANTÉ & TERRITOIRE

- 22 L'essentiel 2025
- 23 Qualité & sécurité des soins
- 25 Expérience patients
- 27 Innovation & recherche
- 29 Accès aux soins & prévention

40 ENVIRONNEMENT

- 41 L'essentiel 2025
- 42 Changement climatique
- 46 Économie circulaire
- 49 Gestion de l'eau
- 50 Écoconception des soins



30 SALARIÉS

- 31 L'essentiel 2025
- 32 Chiffres clés
- 33 Santé, sécurité & qualité de vie au travail
- 34 Dialogue social
- 36 Attractivité & fidélisation
- 38 Formation
- 39 Égalité professionnelle

52 CULTURE & GOUVERNANCE

- 53 L'essentiel 2025
- 54 Éthique & conformité
- 55 Relations avec les pouvoirs publics
- 56 Données personnelles & cybersécurité
- 57 Achats responsables
- 58 Formation & culture RSE

59 NOTE MÉTHODOLOGIQUE

AVANT-PROPOS



- 4** ÉDITO
- 5** ÉTABLISSEMENTS ELSAN
- 6** CHIFFRES CLÉS & PALMARÈS
- 7** ÉVÉNEMENTS ELSAN 2025



Le système de santé français se trouve aujourd'hui à un moment décisif.

Le vieillissement de la population, conjugué à la dégradation de certains indicateurs de santé, entraîne une augmentation inévitable des besoins de soins. Sans surprise, la santé est désormais l'attente n°1 des Français*, devant la sécurité.

Dans le même temps, les attentes de la société et des patients se renforcent. Elles portent avant tout sur l'accès aux soins pour tous et sur l'ensemble du territoire, mais aussi sur des exigences sociales et environnementales accrues. En écho à la transition démographique et au changement climatique, ces attentes s'imposent légitimement aux acteurs de santé, comme à l'ensemble des acteurs économiques.

Pour le secteur de l'hospitalisation privée, ces défis s'inscrivent dans un contexte particulièrement contraint, après cinq années de fortes pressions. L'inflation a lourdement impacté les coûts, tandis que les tarifs fixés par les pouvoirs publics sont restés défavorables aux établissements privés : un véritable "effet ciseau" qui fragilise l'ensemble du secteur.

Chez ELSAN, nous sommes convaincus qu'il ne peut y avoir de durabilité sociale et environnementale sans durabilité du modèle hospitalier lui-même. Garantir, dans la durée, un accès à des soins de qualité, humains et innovants, partout sur le territoire, suppose des acteurs capables de résister aux chocs, de s'adapter et d'investir pour construire la santé de demain.

Dans cette perspective, l'exercice de double matérialité exigé par la CSRD constitue un nouveau cadre.

En identifiant de manière précise les impacts de nos activités, il met en lumière nos contributions positives tout en nous engageant à renforcer notre résilience. Il rappelle également que ces impacts ne sont jamais acquis et qu'ils dépendent étroitement de la pérennité de nos établissements.

En 2025, nous avons poursuivi nos progrès sur tous les fronts :

Qualité des soins et expérience patient, reconnues tant par les enquêtes e-Satis que par les classements Le Point et Newsweek.

Innovation, avec la poursuite de notre feuille de route robotique et le déploiement de solutions d'intelligence artificielle.

Performance environnementale, à travers la réduction de nos émissions de gaz à effet de serre et le renforcement de notre politique de gestion des déchets.

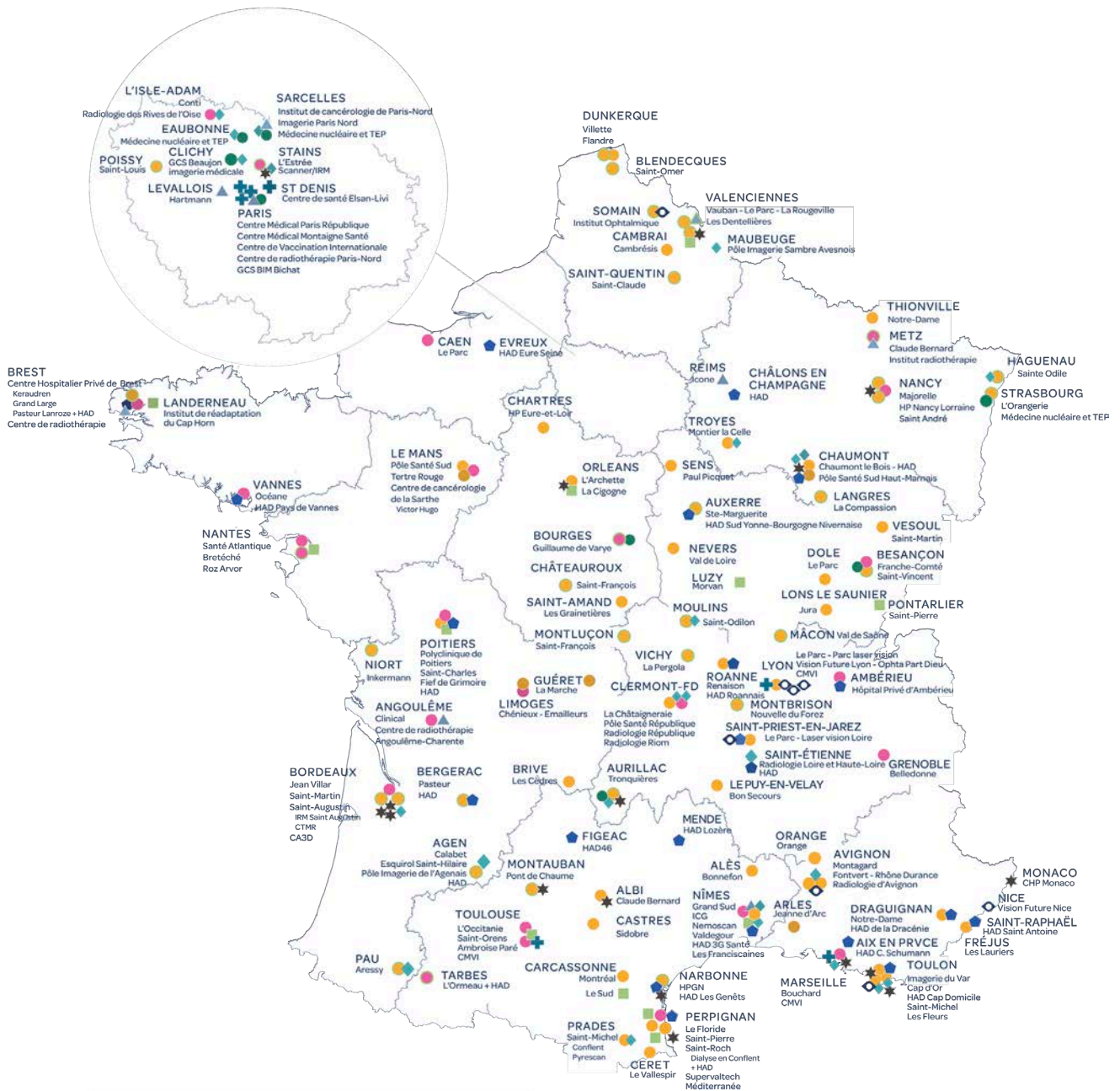
Performance sociale enfin, avec notamment la diminution du taux de fréquence des accidents de travail.

Forts de ces avancées, nous avons structuré nos engagements RSE pour les années à venir autour d'un programme clair et mobilisateur : "**Responsables et Engagés**". Il fixe un cap lisible pour nos équipes et traduit notre volonté de rendre compte, avec exigence et transparence, de notre action.

Porté par notre raison d'être - "*Agir et innover pour la santé de tous, au cœur des territoires*" - vécue chaque jour par nos 28 000 collaborateurs et les 7 500 médecins exerçant dans nos établissements, ce programme RSE incarne l'ambition d'ELSAN : être, durablement, un acteur essentiel au service de la santé des Français.

SÉBASTIEN PROTO
Président exécutif

ÉTABLISSEMENTS ELSAN



- MC
- MC + SMR
- MCO
- MCO + SMR
- SMR
- ▲ Centre de radiothérapie + SMR
- Établissement en partage
- ★ Dialyse
- ◆ Centre d'imagerie
- ▲ Centre de radiothérapie
- ✚ Centre médical
- ◇ Centre de chirurgie réfractive
- Centre de médecine nucléaire

CHIFFRES CLÉS & PALMARÈS

5

MILLIONS
DE PATIENTS
ACCUEILLIS
CHAQUE ANNÉE



217

ÉTABLISSEMENTS
DE SANTÉ ET CENTRES
DÉDIÉS À LA PRISE EN
CHARGE DES PATIENTS

2 FRANÇAIS SUR 3
VIVENT À MOINS DE

→ 40 KM ←

D'UN ÉTABLISSEMENT ELSAN

PRÉSENCE DANS



61

DÉPARTEMENTS
FRANÇAIS

3,3

MILLIARDS D'EUROS
DE CHIFFRE D'AFFAIRES



7 500 MÉDECINS



PRÈS DE 28 000 COLLABORATEURS



Comme tous les ans, le magazine **Newsweek**, en partenariat avec Statista Inc. (société mondiale d'études de marché et de données de consommation) a publié le classement des meilleurs "établissements en santé en France, publics et privés confondus".

15 HÔPITAUX ELSAN FIGURENT PARMI LES MEILLEURS ÉTABLISSEMENTS DE FRANCE.

SANTÉ ATLANTIQUE À NANTES est à nouveau en tête du classement, il est élu 1^{er} établissement privé de France et 4^e meilleur établissement de santé sur le plan national.

LA CLINIQUE SAINT-AUGUSTIN À BORDEAUX est classée 4^e meilleur établissement privé de France et le 18^e meilleur établissement français, publics et privés confondus.

Le magazine **Le Point** a publié le classement des meilleurs hôpitaux et cliniques de France 2025.

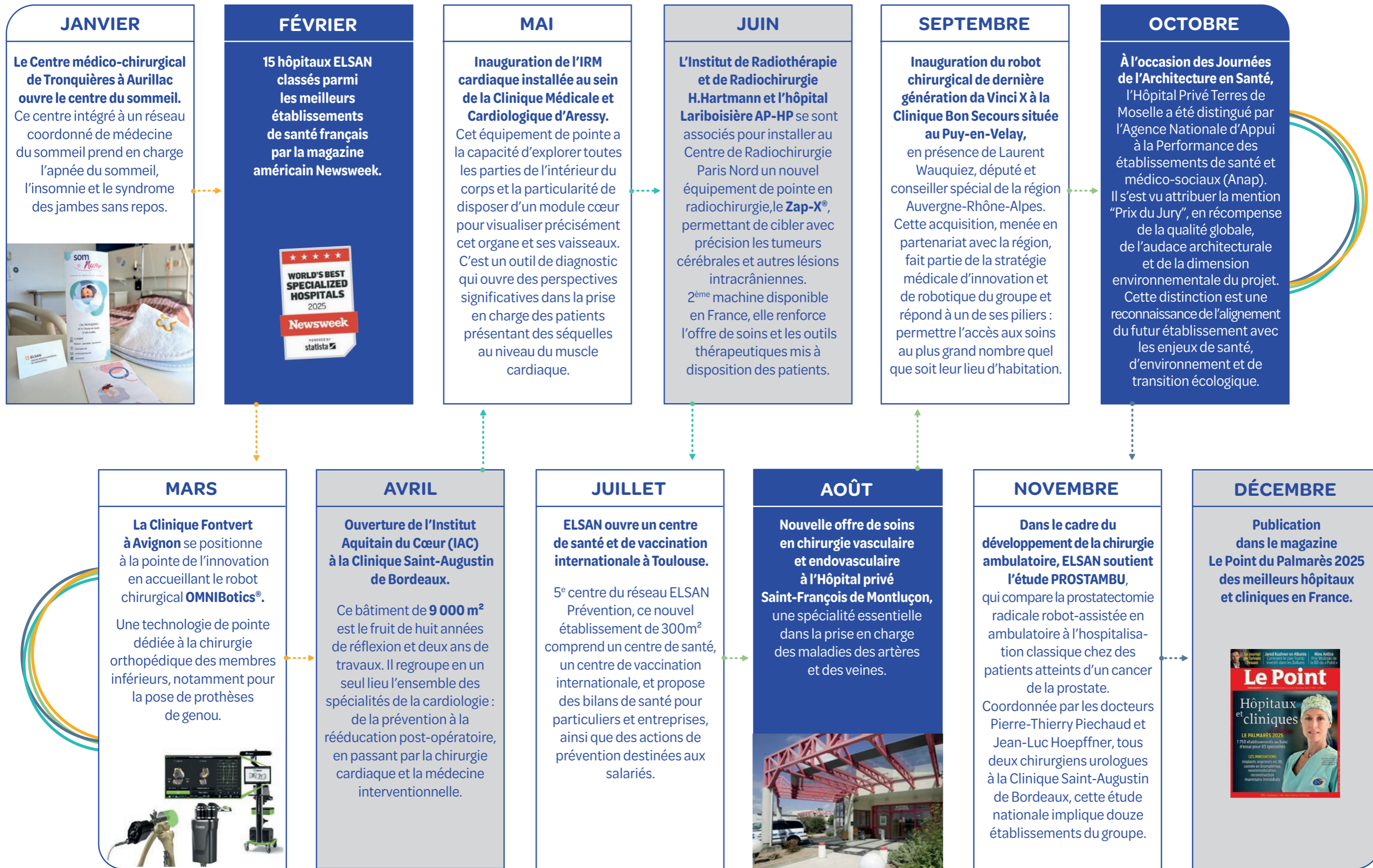
Parmi les 347 cliniques passées au crible, **7 cliniques ELSAN** figurent dans les **50 meilleurs** établissements privés de France.

3 établissements ELSAN sont classés 1^{er} établissement français dans 7 spécialités.

Par ailleurs, **31 établissements ELSAN** se distinguent en arrivant premiers de leur région dans une ou plusieurs spécialités et **51 établissements** arrivent en tête de leur département dans de nombreuses spécialités.

Au total, les cliniques et hôpitaux privés du groupe sont **cités à 312 reprises** et arrivent en tête de nombreuses spécialités.

ÉVÉNEMENTS ELSAN 2025



INFORMATIONS GÉNÉRALES



- 9 POSITIONS SUR LE MARCHÉ
- 10 MODÈLE D'AFFAIRES
- 11 STRATÉGIE
- 12 PARTIES PRENANTES
- 13 GOUVERNANCE
- 15 ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ
- 16 IMPACTS, RISQUES & OPPORTUNITÉS
- 20 POLITIQUE RSE

POSITIONS SUR LE MARCHÉ

LE SECTEUR DE LA SANTÉ EN FRANCE

L'hospitalisation en France repose aujourd'hui sur trois typologies d'acteurs : le secteur public hospitalier (CHU, CHR, CH¹) qui représente le contingent d'établissements le plus important (1330 établissements²), le secteur privé à but lucratif (978 établissements) et le secteur privé non lucratif (ESPIC³, CLCC⁴, établissements issus de mouvements religieux, caritatifs ou mutualistes, 657 établissements).

ELSAN est un des leaders de l'hospitalisation privée, un secteur qui accueille 9 millions de patients par an et assure notamment 60% des interventions chirurgicales, 42% des soins médicaux et de réadaptation, 20% de l'hospitalisation à domicile et 25% des naissances⁵.

Les autres principaux acteurs du secteur (avec un chiffre d'affaires de plus d'un milliard d'€) sont aujourd'hui :

- **Ramsay Santé**, acteur historique du secteur en France, présent également en Suède, Norvège, Danemark et Italie, couvre les mêmes métiers qu'ELSAN ainsi que ceux de la santé mentale ;
- **Vivalto Santé**, présent dans 6 pays européens, se concentre majoritairement sur la médecine, la chirurgie et l'obstétrique ;
- **Clariane**, présent dans 6 pays européens dans les domaines des EHPAD, des soins médicaux et de réadaptation, la santé mentale, l'habitat partagé et les services à domicile ;
- **Emeis**, présent dans une vingtaine de pays dans le monde, couvre la santé mentale, les soins médicaux et de réadaptation, les EHPAD, les services à domicile et les résidences services.

ELSAN, dont les établissements et centres de santé sont localisés exclusivement en France, occupe des positions fortes sur la plupart de ses marchés.

MÉDECINE, CHIRURGIE ET OBSTÉTRIQUE (MCO)

Il s'agit du cœur de métier historique du groupe pour lequel ELSAN est leader du secteur privé en nombre de séjours. Les spécialités proposées en chirurgie sont notamment la chirurgie orthopédique, digestive, ophtalmologique, urologique, cardiaque, vasculaire, gynécologique, du sein et la stomatologie. En médecine, ELSAN propose de l'hospitalisation complète et de jour, des urgences, de la chimiothérapie et de l'endoscopie digestive. En obstétrique, le groupe propose également de la néonatalogie.

CANCÉROLOGIE

La cancérologie est aujourd'hui une activité transversale pour ELSAN dans la mesure où les prises en charge s'effectuent du dépistage au traitement et au suivi post-traitement (radiologie, médecine nucléaire, chirurgie du cancer, chimiothérapie, radiothérapie, soins de support et suivi à domicile). Le groupe est le 2^{ème} acteur de la prise en charge du cancer en France après le réseau Unicancer (Centres de lutte contre le cancer), le 1^{er} en chirurgie du cancer et en radiothérapie. La cancérologie est par ailleurs la première activité de recherche du groupe.

IMAGERIE

ELSAN est le 2^{ème} acteur d'imagerie en France en nombre d'équipements lourds. Le groupe opère 59 sites de radiologie, s'appuyant sur 350 radiologues libéraux partenaires. Plus de 1,5 million de patients sont pris en charge tous les ans.

RADIOTHÉRAPIE

1^{er} acteur français privé en nombre d'accélérateurs, le groupe détient 8 centres de radiothérapie et 26 accélérateurs, dont 11

stéréotaxiques, qui lui permettent de prendre en charge tous types de cancer.

SOINS MÉDICAUX ET DE RÉADAPTATION (SMR)

Les établissements SMR ELSAN accueillent des patients en convalescence ou en rééducation après une intervention chirurgicale, une hospitalisation prolongée, un accident de la vie ou dans le cadre d'une maladie chronique invalidante.

ELSAN concentre 42 services de SMR, dont 9 établissements autonomes et prend en charge 32 000 patients par an. Il se situe en 4^{ème} position du secteur.

HOSPITALISATION À DOMICILE (HAD)

Avec 19 structures HAD, ELSAN est le 1^{er} acteur privé en France. Offrant des soins médicaux et paramédicaux chaque jour de la semaine (dimanche et jours fériés compris), les équipes HAD prennent en charge en moyenne plus de 1 600 patients par jour.

DIALYSE

Avec ses 15 centres lourds de dialyse, ELSAN est le 2^{ème} acteur en France. Ses centres sont majoritairement hébergés au sein de structures MCO et proposent à la fois des séances de dialyse mais aussi une prise en charge préventive et éducative de la maladie rénale chronique.

SOINS PRIMAIRES

Activité récente au sein du groupe, ELSAN axe son développement sur les activités de centres de proximité et de prévention (prévention, dépistage, vaccination, bilans de santé - 6 centres) et de vision (notamment de chirurgie réfractive - 10 centres). Le groupe réalise 160 000 consultations et vaccinations par an.

1 - Centre Hospitalier (Universitaire ou encore Régional)

2 - Les établissements de santé en 2023, édition 2025, DREES

3 - Établissements de santé privés d'intérêt collectif

4 - Centres de lutte contre le cancer

5 - Fédération de l'Hospitalisation Privée

MODÈLE D'AFFAIRES

RESSOURCES EXTERNES

BIENS & PRESTATIONS

→ Principales familles d'achats :

- Produits pharmaceutiques et dispositifs médicaux
- Énergies
- Restauration, linge, maintenance

45% des produits de santé achetés sont remboursables donc à prix fixés

95% du montant des achats se font auprès de fournisseurs référencés par la centrale de référencement du groupe

ACTIFS IMMOBILIERS

→ Parc immobilier des sociétés foncières partenaires

EMPRUNTS BANCAIRES

→ Emprunts nécessaires aux investissements du groupe et à sa croissance externe

REVENUS LIÉS À LA TARIFICATION DE L'ACTIVITÉ

→ Pouvoirs publics

Financements des soins, incitation financière à la qualité (IFAQ), subventions régionales

→ Organismes complémentaires

Financements des soins et des prestations de confort des patients

AUTRES REVENUS

→ Patients

Ventes additionnelles de confort des patients

→ Médecins

Redevances pour la mise à disposition des outils de travail

→ Revenus annexes

88% DU CHIFFRE D'AFFAIRES

12% DU CHIFFRE D'AFFAIRES

45%
DÉPENSES OPÉRATIONNELLES

Entrée dans le parcours de soins



Urgences / Soins non programmés
29 services d'urgence
17 services de soins non programmés



Soins primaires :
→ Prévention
→ Centre de santé
→ Médecins généralistes et spécialistes
16 centres de santé de proximité, de vaccination et de la vision
En développement

Phase de traitement

Psychiatrie

Maladies chroniques
16 établissements de dialyse
8 centres de radiothérapie
8 centres de médecine nucléaire

Établissements médico-chirurgicaux (MCO)
102 établissements médico-chirurgicaux dont 25 maternités



Médecins spécialistes

Imagerie médicale
59 centres d'imagerie

Biologie

Récupération réadaptation

Soins médicaux et de réadaptation (SMR)
42 établissements ayant une activité SMR



Hospitalisation à domicile (HAD)
19 structures d'HAD

Sortie

EHPAD



Prestations de santé à domicile (PSAD)

5%
DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN IMPÔTS ET TAXES O DIVIDENDE

● Activité historique d'ELSAN ● Activités d'ELSAN ● Hors champs d'activité d'ELSAN ● Coordination médicale

DÉPENSES OPÉRATIONNELLES 51%

CHIFFRE D'AFFAIRES EN INVESTISSEMENTS MÉDICAUX, IMMOBILIERS, SI & DIGITAUX 6%

RESSOURCES INTERNES

RESSOURCES HUMAINES

Près de **28 000** salariés **+90** métiers différents

1 Université Elsan

MÉDECINS

7 500 praticiens

55 spécialités adressées

TRÉSORERIE

Liquidités nécessaires au fonctionnement du groupe

ÉQUIPEMENTS & ACTIFS IMMOBILIERS

1 032 salles de blocs opératoires

40 scanners
50 IRM

ACTIFS IMMOBILIERS détenus en propre

8 TEP Scans et **8** Gammas
26 robots chirurgicaux
26 accélérateurs linéaires de particules dont **2 Cyberknife®**

SYSTÈMES D'INFORMATION, DIGITAL & INNOVATION

- Outils informatiques nécessaires à l'activité
- Solutions digitales facilitant le parcours patient
- Politique cybersécurité
- 1 entrepôt de données de santé
- 1 living lab Innolab et une politique active d'open innovation
- Des partenariats avec des acteurs innovants de la santé

CRÉATION DE VALEUR

5 millions de patients accueillis chaque année

254 526 passages (urgences et soins non programmés)

27 156 naissances

2 Français sur 3 à moins de 40km d'un établissement ELSAN

62% des établissements dans des villes de moins de 50 000 habitants

92% des établissements certifiés aux plus hauts niveaux de standard de qualité par la HAS

80,2 de score e-Satis MCOCA

76,9 de score e-Satis MCO48H

7 établissements

dans le **TOP50** du Point

96 projets de recherche à promotion ELSAN
34 spécialités représentées

-7% d'émissions de GES scopes 1 & 2

23% d'énergies renouvelables dans le mix énergétique

22 790 tonnes de déchets dont **17,2%** sont valorisés

-21% sur le taux de fréquence des accidents du travail groupe

532 525 h de formation pour les salariés

1^{er} opérateur de soins français média de santé (en termes de trafic web)

FINANCIÈRES

3,3Mds de CA total
Taxes et impôts

STRATÉGIE

Présent sur l'ensemble du territoire français, doté d'activités variées, d'une offre de soins de qualité et d'une forte culture entrepreneuriale, ELSAN poursuit l'affirmation de sa position d'acteur incontournable de l'hospitalisation privée en France.

Cette ambition repose sur trois axes stratégiques majeurs, qui répondent également à des enjeux de durabilité importants pour le secteur de la santé et pour la population.

Axe 1

UNE OFFRE DE SOINS INTÉGRÉE POUR PROPOSER UNE SOLUTION À CHAQUE BESOIN

Grâce à sa croissance, ELSAN propose aujourd'hui un écosystème de soins complet et coordonné. Celui-ci dépasse le périmètre initial des établissements MCO, grâce à un développement fort sur les activités dites « adjacentes » : SMR, dialyse, HAD, imagerie, radiothérapie et soins primaires.

Les activités MCO, combinées à la croissance des segments adjacents, permettent au groupe de renforcer l'accès aux soins et d'œuvrer à la réduction des délais de prise en charge, de soutenir la prévention et la promotion de la santé, et de contribuer à l'emploi dans les territoires.

Axe 2

L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE ET MÉDICALE POUR ÊTRE LE PREMIER CHOIX DES PATIENTS, DES MÉDECINS ET DES ÉQUIPES MÉDICALES

ELSAN se donne pour objectif d'être une référence en matière de qualité des soins, de prise en charge et, plus largement, de performance opérationnelle. Cette ambition s'appuie sur l'expertise des praticiens exerçant dans ses murs, le savoir-faire de ses soignants et sur la qualité des infrastructures, équipements (robots chirurgicaux, imagerie...) ainsi que des organisations mises à disposition des équipes médicales.

L'innovation, ancrée dans l'ADN du groupe, joue également un rôle majeur : qu'elle soit organisationnelle, technique ou médicale, elle se développe notamment via des investissements, des partenariats avec des start-ups et l'expérimentation de nouvelles technologies.

Cet engagement contribue à attirer les meilleurs professionnels, à garantir la sécurité des soins, à maintenir un haut niveau de qualité des soins, à favoriser les progrès médicaux et à encourager une utilisation plus sobre des ressources nécessaires aux activités de santé.

Axe 3

LA DIGITALISATION POUR ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DES MÉTIERS

ELSAN ambitionne de jouer un rôle majeur dans la digitalisation de l'hospitalisation privée, tant pour les parcours de soins que pour les processus internes, notamment grâce aux capacités de l'intelligence artificielle.

Différentes voies sont ainsi explorées et font déjà l'objet d'avancées importantes : prise de rendez-vous en ligne, télémedecine, mise à disposition d'informations médicales qualifiées sur le site internet du groupe, facilitation du recrutement médical, création d'un entrepôt de données de santé...

Ces évolutions apportent des bénéfices concrets :

pour les patients dont les parcours sont facilités et l'accès aux soins renforcé, mais aussi pour les équipes médicales, soignantes et administratives, qui peuvent s'appuyer sur des outils modernes pour résoudre des problématiques parfois anciennes et se concentrer davantage sur le cœur de leur mission qu'est le soin.

PARTIES PRENANTES

ELSAN accorde une importance particulière à la qualité des relations qu'il entretient avec l'ensemble de ses parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes. La compréhension fine de leurs attentes constitue un levier essentiel pour accompagner le développement durable des activités du groupe.

Dans un environnement complexe et fortement régulé, marqué par des enjeux politiques significatifs, le dialogue avec les parties prenantes favorise la défense des intérêts du groupe, l'émergence d'innovations, le partage d'expertises et la mise en œuvre de solutions opérationnelles et pertinentes.

PRATICIENS

Acteurs essentiels du secteur privé de la santé, les praticiens libéraux exerçant au sein des établissements ELSAN occupent une position intermédiaire entre parties prenantes internes et externes. Chaque établissement dispose d'une **Commission Médicale d'Établissement (CME)**, instance dédiée au dialogue régulier avec les praticiens et contribuant activement à l'élaboration des projets d'établissement. En complément, certains organisent régulièrement **des soirées médicales locales** à destination de la communauté médicale du territoire. Ces rencontres favorisent le partage d'informations et de pratiques, ainsi que le suivi des enjeux médicaux locaux.

Depuis plusieurs années, le groupe organise une **conférence nationale annuelle des présidents de CME**, favorisant des échanges directs autour de la stratégie d'ELSAN et des attentes des praticiens.

Un **comité médical et scientifique**, intégré à la gouvernance du groupe, se réunit trois fois par an afin de contribuer aux réflexions sur les orientations stratégiques.

Enfin, plusieurs **webinaires** sont organisés chaque année entre la direction générale et les praticiens, permettant de répondre directement à leurs interrogations.

MODES DE DIALOGUE
CME,
Comité médical
et scientifique,
rencontres physiques
et numériques



SALARIÉS

Acteurs fondamentaux d'ELSAN, les salariés incarnent les valeurs du groupe : esprit d'équipe, utilité sociétale et attention à l'autre.

La majorité des établissements disposent d'un **Comité Social et Économique (CSE)**, qui se réunit en moyenne une dizaine de fois par an. Les organisations syndicales rencontrent également la direction générale deux fois par an lors du **Comité de groupe**. Ces échanges sont alimentés par l'**enquête d'engagement** menée tous les deux à trois ans, dont la dernière a été réalisée en 2025, qui fournit des enseignements nécessaires pour orienter les plans d'action et le dialogue social.

Dans plusieurs établissements, des **groupes de travail dédiés à la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT)** ou le programme **ProximELSAN** complètent ce dialogue. Ils permettent de traiter rapidement et de manière participative les attentes opérationnelles. Enfin, une adresse électronique dédiée et un dispositif d'alerte professionnelle sont à la disposition de tous pour signaler toute situation contraire aux engagements du groupe.

MODES DE DIALOGUE
CSE,
Comité de groupe,
enquête d'engagement,
ligne et mail d'alerte



ACTIONNAIRES

Pleinement intégrés à la définition et à la mise en œuvre de la feuille de route du groupe, les actionnaires entretiennent un dialogue régulier avec la direction générale, notamment à travers les réunions du **conseil de surveillance et des comités spécialisés**. À ces occasions, ELSAN présente ses résultats et ses performances dans l'ensemble de ses domaines d'activité : opérationnel, qualité des soins, recherche, finances, RSE, etc.

Les demandes des actionnaires, en particulier celles portant sur la qualité des soins, les informations financières et ESG, sont adressées au moyen de **reportings** mensuels, trimestriels ou annuels, ainsi que d'**entretiens** dédiés. Ces échanges permettent au groupe de mieux comprendre les attentes financières et extra financières de ses partenaires et d'ajuster, lorsque nécessaire, son pilotage stratégique.

MODES DE DIALOGUE
Conseil de surveillance
et comités spécialisés,
reportings périodiques



PATIENTS

Placés au cœur des priorités d'ELSAN, les patients disposent de plusieurs canaux leur permettant d'exprimer leurs besoins, leurs attentes et leur expérience de soins. Ils sont représentés dans chaque établissement au sein de la **Commission des Usagers (CDU)**, qui veille au respect de leurs droits, à la qualité de la prise en charge et au bon traitement des **plaintes et réclamations** adressées directement.

L'**enquête nationale e-Satis**, indépendante et détaillée, constitue un outil clé pour mesurer la satisfaction et identifier des axes d'amélioration. Elle est complétée par des **questionnaires** types PROMs (Patients-Reported Outcome Measures) et PREMs (Patient-Reported Experience Measures) ou encore des **entretiens**, qui recueillent directement l'expérience vécue et la perception des résultats de santé par les patients.

Par ailleurs, ELSAN porte une attention particulière à l'ensemble des **avis publiés en ligne**.

MODES DE DIALOGUE
CDU, e-Satis,
consultations,
avis et entretiens



PARTENAIRES INSTITUTIONNELS ET PROFESSIONNELS

Au-delà des pouvoirs publics, ELSAN entretient un dialogue régulier avec les acteurs qui composent l'écosystème de santé, afin d'enrichir sa réflexion stratégique, de mieux répondre aux attentes institutionnelles et de contribuer aux évolutions du secteur.

Les **travaux** menés au sein des instances de la **Fédération de l'Hospitalisation privée (FHP)**, aux échelles nationale et régionale, permettent d'élaborer et de porter des positions communes tout en facilitant les échanges avec d'autres organisations du secteur, telles que la **FHF, les sociétés savantes ou l'ANAP**.

Des échanges avec des associations professionnelles et des collectifs de médecins permettent selon le besoin, d'ajuster les positions et actions du groupe sur les enjeux réglementaires comme opérationnels.

Par ailleurs, ELSAN développe des coopérations avec d'autres opérateurs de soins, notamment à travers des **groupements de coopération sanitaire** associant établissements privés et publics, afin de mutualiser investissements, ressources et expertises.

MODES DE DIALOGUE
Groupe de travail,
réunions



POUVOIRS PUBLICS

ELSAN entretient un dialogue continu avec les pouvoirs publics, essentiel dans un secteur fortement régulé où les décisions tarifaires influencent directement l'activité du groupe. Ce dialogue s'opère à deux niveaux :

- Au niveau national, par des **réunions formelles** auprès du **ministère de la Santé**, des autorités de santé et des autres acteurs institutionnels.
- Au niveau régional et territorial, les directions de territoire et d'établissement **s'entretiennent** régulièrement avec les **agences régionales de santé (ARS), les administrations locales** et les élus (communes, départements, etc.).

Ces interactions permettent d'exprimer attentes et alertes, de mieux comprendre les besoins en santé des bassins de vie, d'accompagner l'organisation des soins sur les territoires et d'orienter les décisions stratégiques du groupe.

Par ailleurs, les procédures d'évaluation et de certification menées par la Haute Autorité de santé constituent également des temps de dialogue qui permettent de mesurer et optimiser les pratiques et organisations.

MODES DE DIALOGUE
Consultations,
avis et entretiens,
audits



FOURNISSEURS ET AUTRES PARTENAIRES OPÉRATIONNELS

Les fournisseurs et prestataires constituent pour ELSAN des partenaires clés. Si les premiers échanges s'inscrivent dans les **processus de référencement** et les négociations contractuelles, de nombreuses relations évoluent vers de véritables partenariats durables. Des **rencontres régulières** permettent ainsi de co-construire des solutions, d'anticiper les évolutions réglementaires et de maintenir des relations financières équilibrées.

Dans une logique de structuration du dialogue, un « **Club RSE Fournisseurs** » a été créé en 2025 afin de formaliser les échanges avec certains partenaires majeurs et de travailler à des projets communs liés à la transition écologique. Une **adresse mail dédiée** aux achats responsables est par ailleurs disponible pour recueillir les propositions ou les remarques des parties prenantes externes sur les pratiques d'achat.

ELSAN **échange** également avec ses foncières immobilières, vigilantes à leur propres engagements RSE. Leur participation au financement, à l'accompagnement et à l'arbitrage des projets contribue directement à la modernisation et à l'évolution des infrastructures.

MODES DE DIALOGUE
Groupe de travail,
réunions,
club fournisseurs,
adresse mail dédiée



GOVERNANCE

La gouvernance d'ELSAN s'articule autour de différentes instances qui lui permettent d'assurer la déclinaison des décisions stratégiques sur l'ensemble de ses activités, la bonne circulation de l'information et sa transparence, le respect de la réglementation et la prise en compte des attentes de ses parties prenantes et des enjeux de durabilité.

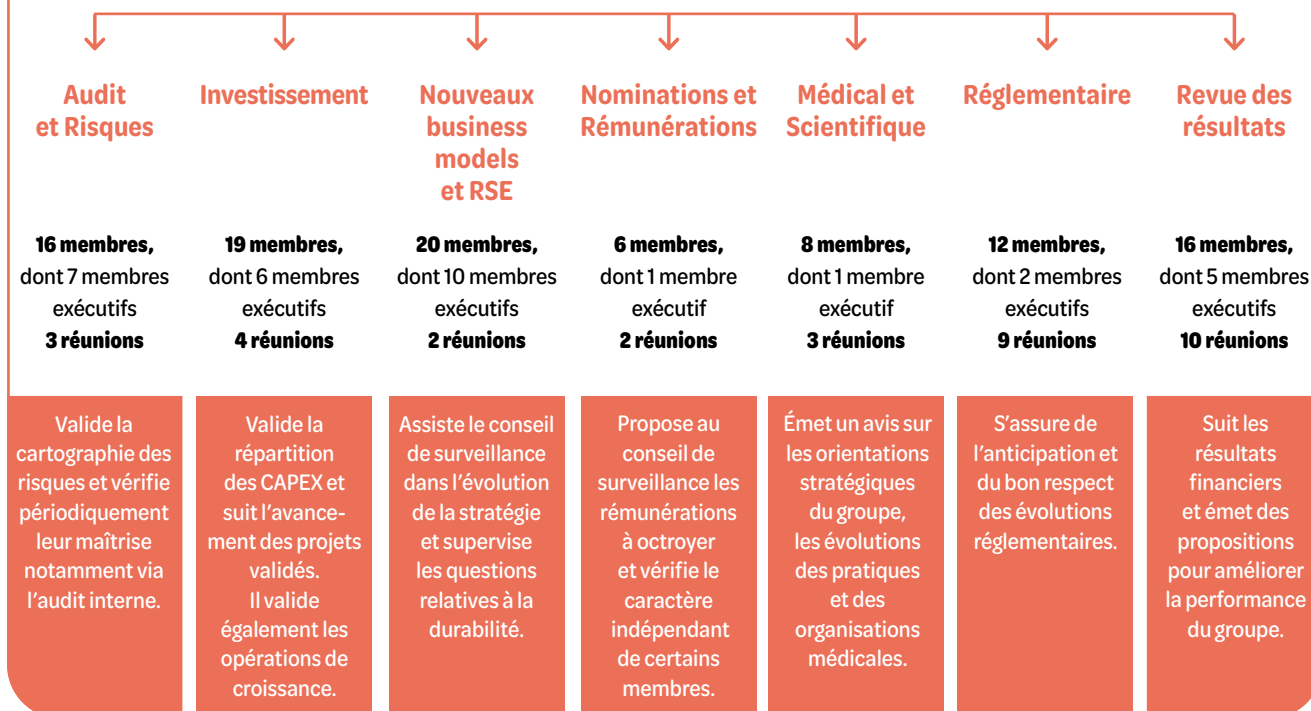
CONSEIL DE SURVEILLANCE

Il suit la situation réglementaire et financière du groupe et examine à l'occasion de réunions trimestrielles les points saillants traités par les différents comités spécialisés ainsi que des sujets d'actualité relatifs aux activités et au secteur.

1 membre exécutif
15 membres non exécutifs **DONT** **25%** de membres indépendants
12,5% de femmes

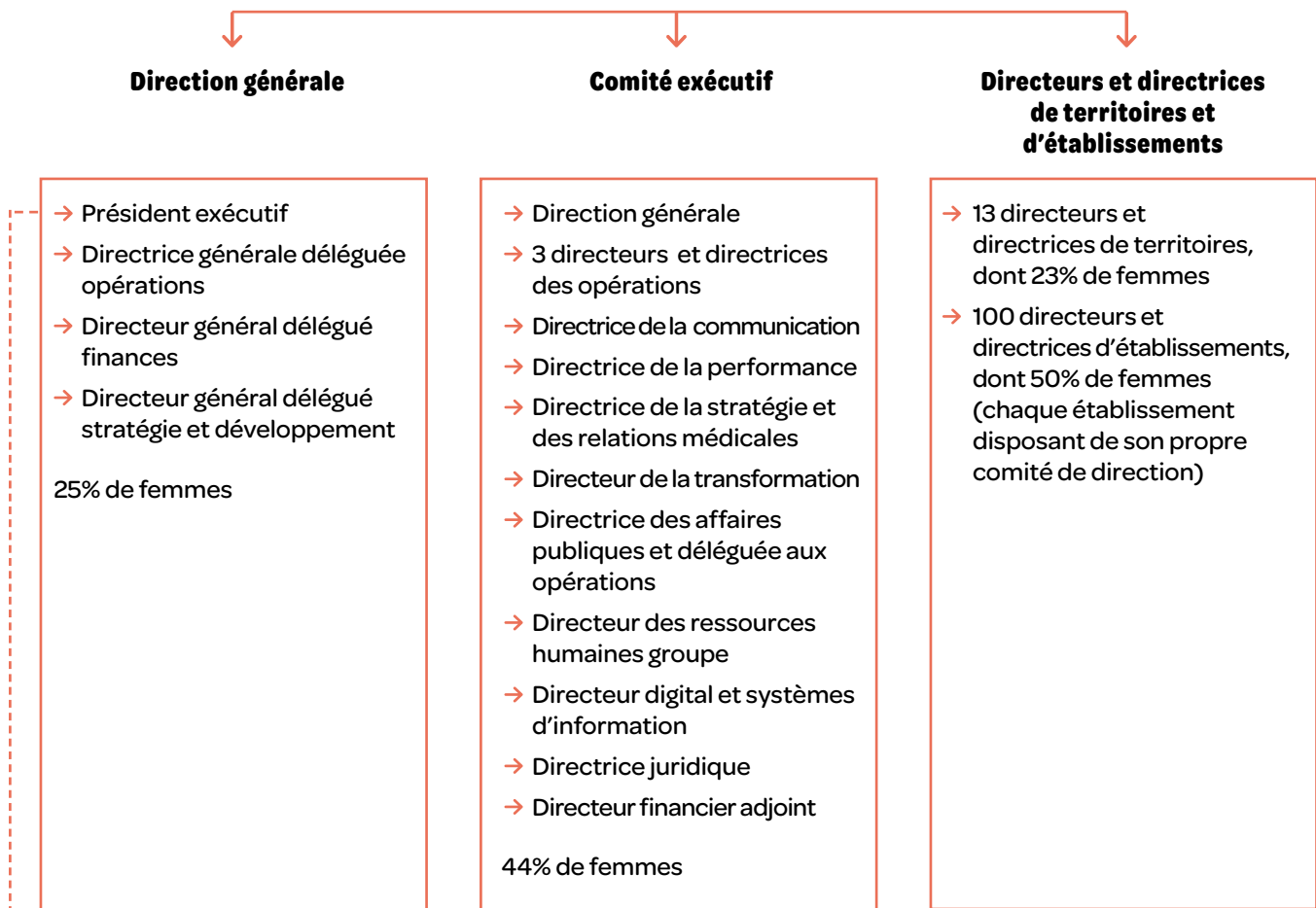
COMITÉS

Le conseil de surveillance s'appuie sur 7 comités spécialisés couvrant des périmètres distincts :



Le conseil de surveillance ainsi que les comités spécialisés n'intègrent pas de représentants des salariés.

Au-delà du conseil de surveillance et de ses comités spécialisés, le groupe a par ailleurs structuré des instances opérationnelles : une direction générale, un comité exécutif et des directeurs et directrices de territoires, d'établissements et fonctionnels :



La performance extra-financière et le suivi des différents plans d'action associés sont passés en revue tous les six mois par le comité nouveaux business models et RSE et le conseil de surveillance.

Ces deux instances valident également les objectifs que le groupe peut se donner sur les différentes composantes de sa performance RSE.

En 2025, les enjeux de durabilité abordés par les différentes instances étaient en lien avec le personnel de l'entreprise, les patients, la conduite des affaires, le changement climatique et l'utilisation des ressources et l'économie circulaire.

La direction RSE est directement rattachée au président exécutif et intervient, en fonction du niveau de suivi et des décisions à prendre, auprès de la direction générale, du comité exécutif, du comité nouveaux business models et RSE et du conseil de surveillance.

Composée de deux personnes, elle a pour missions d'impulser la prise en compte des enjeux de durabilité et plus particulièrement de :

- Définir, coordonner et assurer le suivi de la politique RSE ELSAN
 - Accompagner les établissements dans leur démarche de progrès par l'animation du réseau de Correspondants RSE (voir page 20) et la mise à disposition d'expertises et d'outils
 - Piloter les chantiers transverses qui lui sont directement rattachés et accompagner les autres directions dans l'intégration des problématiques de durabilité
- Valoriser la performance extra-financière du groupe auprès des parties prenantes internes et externes.

ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ

ELSAN a conduit sa première analyse de double matérialité courant 2024. Un cadre méthodologique et un processus d'évaluation ont été définis afin de respecter les principes et recommandations des textes de la Corporate Sustainability Reporting Directive et de l'EFRAG. Une actualisation était prévue fin 2025 mais a été repoussée dans l'attente de la stabilisation du cadre réglementaire au niveau européen (Directive "Content" et set d'European Sustainability Reporting Standards (ESRS) simplifié). La méthodologie d'analyse de double matérialité s'est structurée autour de 4 étapes, pilotées par la direction RSE du groupe.

Etape 1

Identification des impacts, risques et opportunités

Les thèmes, sous-thèmes et sous-sous-thèmes présents dans la CSRD ont été identifiés puis déclinés sous forme d'impacts, risques et opportunités (IRO) et complétés par des problématiques spécifiques à ELSAN.

Cet exercice a été mené en s'appuyant sur les expertises disponibles en interne et sur un corpus documentaire.

149 IRO ont été identifiés.

Etape 2

Évaluation des IRO

Une seconde étape d'évaluation des IRO a ensuite été mise en œuvre :

→ **Une évaluation des impacts positifs et négatifs d'ELSAN** (et de sa chaîne de valeur amont et aval) sur l'environnement et les tiers basée sur 4 critères : la magnitude de l'impact, son périmètre, son caractère irréversible et la probabilité d'occurrence. Les résultats de l'ensemble de ces critères ont été moyennés pour chaque impact.

→ **Une évaluation des risques et opportunités pour ELSAN** qui a été alignée avec celle utilisée pour la cartographie des risques du groupe.

Deux critères d'évaluation ont été utilisés : la magnitude des risques et opportunités d'un point de vue financier, en équivalent EBITDA, et leur probabilité d'occurrence. Ces deux critères ont été évalués à court, moyen et long terme. Les scores des deux critères ont été moyennés pour chaque risque et opportunité.

L'évaluation des impacts a été réalisée en grande partie via une analyse documentaire permettant de prendre en compte les points de vue et intérêts des parties prenantes. L'évaluation des risques et opportunités a été réalisée via des entretiens et ateliers de travail internes. Par ailleurs, chaque IRO a été évalué en brut, c'est-à-dire sans considérer les politiques et procédures internes en place.

Etape 3

Consolidation

La troisième étape a consisté à consolider les résultats et à les homogénéiser, certains IRO ayant fait l'objet d'une évaluation par plusieurs personnes, et à définir le seuil de matérialité. Une matrice a été formalisée avec les ESRS afin de donner une vision synthétique des résultats.

Etape 4

Partage et validation

Une dernière phase de partage et validation en interne auprès de la direction générale, du comité spécialisé nouveaux business modèles et RSE et du conseil de surveillance a enfin été menée.

Les ESRS Pollution (E2), Ressources hydriques et marines (E3), Biodiversité et écosystèmes (E4) et Conduite des affaires (G1) sont jugés non matériels à ce stade. Les ESRS les plus matériels sont Consommateurs et utilisateurs finaux (celui relatif aux patients - S4) et Personnel de l'entreprise (S1).



E1 : Changement climatique

E2 : Pollution

E3 : Ressources hydriques et marines

E4 : Biodiversité et écosystèmes

E5 : Utilisation des ressources et économie circulaire

G1 : Conduite des affaires

S1 : Personnel de l'entreprise

S2 : Travailleurs dans la chaîne de valeur

S3 : Communautés affectées

S4 : Consommateurs et utilisateurs finaux

IMPACTS, RISQUES & OPPORTUNITÉS MATÉRIELS (IRO)

TYPE D'IRO	NIVEAU DE MATÉRIALITÉ	IRO	AMONT CHAÎNE DE VALEUR	ELSAN	AVANT CHAÎNE DE VALEUR	DESCRIPTION
E1 – Changement climatique						
Changement climatique et énergie						
Impact Négatif	Important	Contribution au changement climatique	●	●	●	Le secteur de la santé contribue à hauteur de 8% des émissions de gaz à effet de serre françaises ¹ . Au regard de sa position sur le marché, ELSAN a un impact significatif. Ses émissions sont très majoritairement en scope 3 et issues de la chaîne de valeur amont et dans une moindre mesure aval.
Risque	Important	Volatilité des prix de l'énergie		●		La volatilité des prix de l'énergie constitue un risque financier pour le groupe dans la mesure où le secteur de la santé est un consommateur important d'énergie afin d'assurer chauffage et refroidissement. Certains équipements sont par ailleurs énergivores (ex. IRM).
Opportunité	Important	Amélioration de la performance énergétique		●		La réduction des consommations énergétiques (électricité et gaz naturel) constitue une opportunité de réduction de coût significative pour le groupe. Notamment favorisée par le cadre réglementaire (décret tertiaire) particulièrement contraignant.
E5 – Utilisation des ressources et économie circulaire						
Economie circulaire et déchets						
Impact Négatif	Important	Fin de vie des produits et équipements/matériels		●	●	Le secteur de la santé a recours de manière importante à l'usage unique pour assurer les soins. Le groupe génère ainsi des volumes conséquents de déchets qui sont très divers et parfois sans filière de recyclage ou de traitement adéquate.
S1 – Personnel de l'entreprise						
Attractivité et rétention						
Impact Négatif	Important	Incapacité à assurer les soins faute de personnel salarié et de praticiens (spécifique ²)		●		La pénurie de personnel et de praticiens est une problématique structurelle du secteur de la santé à laquelle est également soumis ELSAN. Cette problématique implique des difficultés de recrutement et de fidélisation qui peuvent générer des problématiques d'accès aux soins.
Risque	Important	Manque de personnel salarié et turnover élevé		●		Le secteur de la santé connaît depuis plusieurs années des problématiques de recrutement de soignants (salariés). Cette situation constitue un risque financier important pour le groupe car elle peut engendrer des difficultés de fonctionnement ainsi qu'une inflation des coûts de personnel.
Développement des employés						
Impact positif et négatif	Important	Absence/ Développement des compétences et des carrières		●		Avec 28 000 personnes dans ses effectifs, ELSAN peut impacter significativement le niveau de compétences, les parcours de carrière et le niveau d'employabilité d'un nombre important de personnes. Ce sujet est ainsi perçu comme pouvant à la fois générer un impact positif comme négatif en fonction des politiques mises en œuvre par le groupe.
Opportunité	Important	Amélioration de la gestion des compétences et carrières		●		L'amélioration de la gestion des compétences et des carrières est une opportunité importante pour le groupe de gagner en efficacité, de fidéliser les salariés mais aussi d'optimiser certaines dépenses liées au travail intérimaire ou au recours à des prestataires externes.

TYPE D'IRO	NIVEAU DE MATÉRIALITÉ	IRO	AMONT CHAÎNE DE VALEUR	ELSAN	AVANT CHAÎNE DE VALEUR	DESCRIPTION
Santé, sécurité et bien-être						
Impact Négatif	Important	Dégradation de la santé et de la sécurité des salariés		●		Comme toute entreprise, le groupe génère des impacts sur la santé et la sécurité de ses salariés, certaines populations pouvant notamment être exposées à des contaminations biologiques, des radiations ainsi qu'au port de charges lourdes et répétitif.
Risque	Critique	Atteinte à la santé et la sécurité des salariés		●		La santé et la sécurité des salariés est un domaine particulièrement réglementé en France qui expose à des sanctions notamment pécuniaires en cas de défaillance de l'employeur. Par ailleurs, l'absentéisme, par ses coûts directs et indirects, génère un risque financier critique pour le groupe.
Opportunité	Important	Amélioration de la politique de bien-être au travail		●		L'amélioration du bien-être des salariés au travail est évaluée comme une opportunité de répondre aux nouvelles attentes et de renforcer l'attractivité du groupe et la fidélisation des employés dans un contexte sectoriel où les contraintes en termes d'organisation du travail (ex. plannings) sont importantes.
S2 – Travailleurs de la chaîne de valeur						
Travailleurs de la chaîne de valeur						
Impact Négatif	Important	Violation des droits sociaux fondamentaux des travailleurs	●			Le groupe achète des biens et des services pour plus d'un milliard d'euros chaque année. Les médicaments et dispositifs médicaux représentent la majorité de ses dépenses qui sont réalisées pour une part significative auprès de fournisseurs internationaux pouvant avoir des implantations dans des pays à risques en termes de respect des droits humains fondamentaux.
Risque	Important	Manque de personnel salarié et turnover élevé		●		Le secteur de la santé connaît depuis plusieurs années des problématiques de recrutement de praticiens. Cette situation constitue un risque financier important pour le groupe car elle peut ponctuellement engendrer le ralentissement de l'activité.
S3 – Communautés affectées						
Empreinte territoriale						
Impact Positif	Important	Création et maintien de l'emploi dans les territoires (spécifique ²)	●	●	●	Par les emplois qu'il maintient dans les territoires mais aussi les dépenses auprès du tissu économique local, le groupe a une empreinte territoriale directe et induite forte, d'autant plus positive qu'il est implanté dans 61 départements et des villes de taille moyenne.
S4 – Consommateurs et utilisateurs finaux						
Accès aux soins et prévention santé						
Impact Positif	Important	Développement de la prévention		●	●	Le groupe est en contact avec plus de 5 millions de patients par an et a la possibilité de développer sensibilisation, pédagogie et diagnostic en matière de prévention en complément de l'acte de soin. Son maillage territorial important rend d'autant plus forte sa capacité à toucher une population large.
Impact Positif	Important	Facilitation de l'accès géographique aux soins et réduction des délais de prise en charge		●	●	Des territoires sont aujourd'hui, pour certaines spécialités, des déserts médicaux pouvant entraîner a minima des allongements des délais de prise en charge ³ . Le groupe, par son maillage territorial important et son agilité organisationnelle, peut contribuer à réduire le renoncement aux soins et les difficultés de prises en charge.
Impact Positif	Important	Développement de l'activité de prévention et promotion de la santé		●		Les besoins de prévention en matière de santé se renforcent en France et plusieurs opportunités de développement et de croissance se présentent à ELSAN : soins primaires, offres de prévention à destination des entreprises, vaccination, etc.

TYPE D'IRO	NIVEAU DE MATÉRIALITÉ	IRO	AMONT CHAÎNE DE VALEUR	ELSAN	AVANT CHAÎNE DE VALEUR	DESCRIPTION
Qualité des soins et protection des patients						
Impact Négatif	Critique	Atteinte à la sécurité des patients		●	●	L'activité de soins, touchant directement à la santé des patients, porte intrinsèquement un risque critique d'atteinte à la sécurité des patients (erreurs médicales, infections nosocomiales et autres préjudices).
Impact Positif et Négatif	Important	Dégradation/ amélioration de la qualité des soins et des informations délivrées aux patients		●	●	Le groupe, par sa présence sur l'ensemble du parcours de soins et des spécialités variées, a nécessairement un impact important sur la qualité des soins et l'expérience patient. Ce sujet est ainsi perçu comme pouvant à la fois générer un impact positif (prise en charge efficace et coordonnée, qualité de l'information diffusée aux patients, etc.), comme négatif (allongement des délais de prise en charge, mauvaise prise en charge de la douleur, etc.) en fonction des politiques mises en œuvre par le groupe.
Impact Positif	Important	Progrès médical (spécifique?)	●	●	●	ELSAN a la capacité de mener activement des activités de recherche médicale et d'introduire des innovations qui bénéficient à ses patients ainsi qu'à l'ensemble de la communauté médicale, qu'il s'agisse des praticiens, des salariés ou des fournisseurs.
Risque	Important	Défaillance dans la prise en charge et erreur médicale		●		Les défaillances lors des prises en charge et les erreurs médicales sont évaluées comme un risque important, principalement dû aux impacts pouvant être générés sur l'image du groupe. À noter que les mécanismes assurantiels existants en France et dans le secteur limitent les impacts financiers pour le groupe.



1 - The Shift Project, https://theshiftproject.org/wp-content/uploads/2023/04/180423-TSP-PTEF-Rapport-final-Sante_v2.pdf
2 - Spécifique : IRO non couvert directement par un ERS (entity specific)
3 - Assemblée Nationale, https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/rapports/cion-soc/I17b1180_rapport-fond.pdf

PRÉCISIONS SUR LES ESRS NON MATÉRIELS

Aucun impact, risque et opportunité lié aux ESRS suivants n'a été évalué comme matériel :

E2 - Pollution, **E3** - Ressources hydriques et marines, **E4** - Biodiversité et écosystèmes, **G1** - Conduite des affaires
Les IRO relatifs à ces ESRS feront l'objet d'une réévaluation lors de la future actualisation de l'analyse de double matérialité du groupe.

→ ESRS E2 - POLLUTION

23 IRO relatifs aux pollutions (de l'air, de l'eau, des sols, liées aux plastiques et aux substances préoccupantes, etc.) ont été identifiés et évalués comme non matériels. Notamment car aucune pollution majeure n'a été identifiée ces dernières années pour nos différentes implantations géographiques. L'analyse documentaire réalisée pour évaluer l'amont de la chaîne de valeur n'a pas démontré non plus la matérialité de ces IRO.

→ ESRS E3 - EAU ET RESSOURCES MARINES

5 IRO ont été identifiés sur la thématique de l'eau, le groupe considère par ailleurs qu'il n'a pas d'impact ni de dépendance vis-à-vis des ressources marines. L'IRO ayant le niveau de matérialité le plus important est lié à la dépendance du groupe au regard de la ressource en eau et à sa potentielle contribution à sa sursollicitation. Cependant, bien que certaines activités d'ELSAN, comme les centres de dialyse, soient consommatrices d'eau et certains établissements localisés dans des zones soumises à stress hydrique ponctuel, aucune entité du groupe n'a à ce jour connu de restrictions imposées par les autorités (voir chapitre sur la thématique de l'eau page 49).

→ ESRS E4 - BIODIVERSITÉ ET ÉCOSYSTÈMES

13 IRO relatifs à la biodiversité et aux écosystèmes ont été identifiés et évalués. Les impacts concernent tout l'amont de la chaîne de valeur. Les dépendances à la biodiversité (notamment pour ce qui est des médicaments et des autres intrants des activités du groupe) ressortent comme non matérielles et les risques physiques apparaissent faibles. En 2025, ELSAN a actualisé sa cartographie afin d'améliorer l'identification de ses implantations situées au cœur d'espaces protégés et réglementés. Il en ressort qu'aucun site ne se situe au sein d'espaces sous protection forte (telle que définie par le décret 2022-527 de 2022). Pour les autres typologies de protection, 17 entités sont situées dans des réserves de biosphère (zone de transition, tampon ou au cœur), 8 dans des parcs naturels régionaux et 3 dans des Géoparcs mondiaux UNESCO.

Le groupe n'a pas identifié d'atteinte à la biodiversité générée par ses propres activités ces dernières années, qu'elles soient situées au sein de zones protégées et réglementées ou à proximité. L'étude documentaire réalisée dans le cadre de l'analyse de double matérialité n'a par ailleurs pas montré d'impact significatif sur les communautés, les écosystèmes ou les services écosystémiques des filières d'approvisionnement du groupe. Fort de ces constats, ELSAN ne déploie pas aujourd'hui de mesure d'atténuation particulière au-delà des contraintes réglementaires françaises.

→ ESRS G1 – CONDUITE DES AFFAIRES

11 IRO relatifs à la conduite des affaires, et notamment à la culture d'entreprise, aux relations avec les fournisseurs, à la lutte contre la corruption, à la fraude et aux activités de lobbying, ont été identifiés et évalués.

Aucun ne ressort matériel à ce stade. L'analyse documentaire ainsi qu'une analyse de scénarios adaptés aux spécificités du groupe n'ont pas montré d'impact ou de risque significatif au regard de la méthodologie employée. Bien que ce sujet puisse être évalué comme matériel par d'autres acteurs de l'amont de la chaîne de valeur ou du secteur du soin.

POLITIQUE RSE

ELSAN a initié une démarche de responsabilité sociétale il y a une dizaine d'années avec l'ambition de répondre aux enjeux du développement durable et d'en faire un moteur d'engagement et de transformation au sein de l'entreprise.



Le groupe a choisi d'actualiser cette démarche fin 2025 pour marquer une nouvelle étape et accélérer la mise en œuvre de ses actions dans un contexte d'évolution de la matérialité de ses enjeux de durabilité, de changements réglementaires et d'attentes toujours plus fortes des parties prenantes internes et externes.

La nouvelle politique RSE, le programme "Responsables & Engagés", est structurée autour de 24 engagements qui donnent le cap pour la période 2026-2030. Elle couvre à la fois les enjeux les plus matériels du groupe tout en abordant des thématiques secondaires au sens de l'analyse de double matérialité mais qui résonnent avec l'identité d'ELSAN.

Pour piloter ces engagements, une organisation RSE à deux niveaux a été mise en place progressivement.

Au siège, la direction RSE assure la coordination globale de la démarche, pilote certains projets transverses (stratégie déchets, plan de décarbonation, etc.) et travaille en étroite collaboration avec les autres directions concernées par les thématiques environnementales, sociales et de gouvernance (ressources humaines, immobilier, qualité, achats, innovation, etc.).

Au niveau local, pour mettre en œuvre concrètement les engagements au sein des établissements et centres, un réseau de plus de 100 correspondants RSE a été créé et formé. Leurs missions principales sont les suivantes :

- **Sensibiliser** : développement de la sensibilisation de l'ensemble des personnes travaillant dans les établissements aux enjeux du développement durable.
- **Piloter** : animation locale des plans d'action en accord avec le programme "Responsables & Engagés" du groupe et en lien avec la direction de l'établissement.
- **Valoriser les bonnes pratiques** : partage et valorisation des bonnes pratiques au sein du réseau et auprès des parties prenantes locales.

Un reporting périodique des progrès réalisés sur les différents engagements sera mis en place en 2026, notamment auprès du comité spécialisé nouveaux business models & RSE et du conseil de surveillance. Un suivi est également prévu au sein des prochains rapports de durabilité. Par ailleurs, bien que le groupe ne soit pas encore soumis aux obligations européennes ou nationales concernant la publication d'informations extra-financières, il se prépare activement aux prochaines obligations de la CSRD.

SANTÉ & TERRITOIRE	ODD
Être la référence en matière d'expérience patient 1 Maintenir un score e-Satis composite >78,7%	
Contribuer activement à la recherche 2 >600 publications scientifiques par an dont >60% A+, A, B et C	
Être un acteur de la prévention 3 >50 000 personnes ont bénéficié des parcours de prévention/ dépistage en entreprise entre fin 2024 et fin 2027 4 100% des établissements MCO s'inscrivent dans des campagnes de prévention/ dépistage tous les ans dès fin 2027	
Lutter contre la désinformation en matière de santé 5 Rester le premier opérateur de soins français média de santé et continuer à publier des contenus qualifiés de prévention/ dépistage	
Renforcer nos relations avec les acteurs de santé du territoire 6 >400 médecins ont suivi une formation DPC dans l'année	

ENVIRONNEMENT	ODD
Décarboner nos opérations 13 21,5% de GES scopes 1 & 2 entre 2024 et 2030	
Limiter notre consommation de ressources et mieux valoriser nos déchets 14 25% de taux de valorisation des déchets en 2030 15 >400 tonnes de gaspillage alimentaire lié aux repas des patients évitées entre 2025 et fin 2027 16 Cadrer et déployer un plan de management des consommations d'eau d'ici fin 2027	
Développer un immobilier plus durable 17 100% des nouvelles constructions et extensions de plus de 1000m2 développées avec notre partenaire PRAEMIA sont HQE Bâtiments Etablissements de santé (ou équivalent)	
Déployer l'écoconception des soins au sein des établissements 18 100% des établissements MCO et SMR ont au moins 1 service labellisé "durable" d'ici 2030 (label interne ou externe)	

SALARIÉS	ODD
Améliorer les conditions de travail 7 >600 services de nos établissements ont déployé ProximElsan fin 2026 8 -10% de jours d'arrêts annuels liés aux efforts excessifs, faux mouvements et expositions aux risques chimiques entre 2025 et fin 2027	
Accompagner le développement des compétences 9 500 collaborateurs formés au management dont 100% des nouveaux managers lors de leur prise de poste 10 >90% de taux de satisfaction moyen des collaborateurs formés par l'Université Elsan	
Poursuivre nos efforts sur l'égalité femmes/hommes 11 Maintenir notre index égalité groupe >90pts	
S'engager pleinement dans le soutien des travailleurs handicapés 12 ≥6% de travailleurs handicapés et 180 embauches d'ici fin 2026	

CULTURE & GOUVERNANCE	ODD
Mettre en place une démarche d'achats responsables 19 >75% des dépenses d'achats auprès de fournisseurs référencés signataires du Code de conduite des tiers ELSAN fin 2027 20 >75% des dépenses d'achats auprès de fournisseurs référencés évalués d'un point de vue RSE fin 2027 21 Déployer un indice environnemental sur les catégories significatives de produits référencés d'ici 2030	
Poursuivre nos efforts en matière d'éthique des affaires 22 Tendre vers 100% des salariés potentiellement exposés formés à l'anticorruption dès fin 2027	
Développer la culture RSE au sein du groupe 23 Tendre vers 100% des directeurs et CODIR de la chaîne opérationnelle et des directeurs des fonctions support siège formés à la RSE d'ici 2030 24 100% des établissements MCO et SMR sont évalués suivant un référentiel RSE interne d'ici fin 2027	

SANTÉ & TERRITOIRE



22 L'ESSENTIEL 2025 **23** QUALITÉ & SÉCURITÉ DES SOINS **25** EXPÉRIENCE PATIENTS

27 INNOVATION & RECHERCHE **29** ACCÈS AUX SOINS & PRÉVENTION

SANTÉ & TERRITOIRE

L'ESSENTIEL 2025

ENGAGEMENTS RSE

ÊTRE LA RÉFÉRENCE EN MATIÈRE D'EXPÉRIENCE PATIENT

① Maintenir un score e-Satis composite >78,7%

CONTRIBUER ACTIVEMENT À LA RECHERCHE

② >600 publications scientifiques par an dont >60% A+, A, B et C

ÊTRE UN ACTEUR DE LA PRÉVENTION

- ③ >50 000 personnes ont bénéficié des parcours de prévention / dépistage en entreprise entre fin 2024 et fin 2027
- ④ 100% des établissements MCO s'inscrivent dans des campagnes de prévention / dépistage tous les ans

LUTTER CONTRE LA DÉSINFORMATION EN MATIÈRE DE SANTÉ

⑤ Rester le premier opérateur de soins français média de santé et continuer à publier des contenus qualifiés

RENFORCER NOS RELATIONS AVEC LES ACTEURS DE SANTÉ DU TERRITOIRE

⑥ >400 médecins ont suivi une formation DPC dans l'année

IRO

- Accès aux soins et réduction des délais de prise en charge
- Développement de la prévention
- Qualité des soins et sécurité des patients
- Progrès médical

92%

DES ÉTABLISSEMENTS
CERTIFIÉS HAUTE
QUALITÉ DES SOINS
OU QUALITÉ DES SOINS
CONFIRMÉE

e-Satis

80,2 MCOCA
76,9 MCO48H

96

PROJETS DE
RECHERCHE
À PROMOTION
ELSAN

QUALITÉ & SÉCURITÉ DES SOINS

La politique qualité et sécurité des soins du groupe a pour objectif de garantir à chaque patient, quel que soit l'établissement et le type de prise en charge, des soins d'excellence, délivrés dans un environnement sûr, sécurisé et empreint d'humanité.

Véritable socle d'une culture commune, cette politique s'applique à l'ensemble des établissements et des professionnels du groupe.

→ PRÉVENIR LES RISQUES ET SÉCURISER LES PRISES EN CHARGE

La mise en œuvre de cette politique contribue à **prévenir les atteintes à la sécurité des patients**, les défaillances organisationnelles et les erreurs médicales.

Dans cette logique, ELSAN déploie un **programme de formation continue** destiné notamment aux cadres des établissements, couvrant diverses thématiques de gestion des risques associés aux soins telles que le circuit du médicament, l'hygiène, la prise en charge en secteurs interventionnels, la gestion des événements indésirables, etc. Ces actions visent à renforcer la culture sécurité au sein des organisations.

Tout **événement indésirable associé aux soins** fait l'objet d'une analyse systématique au sein de chaque établissement. Conduites par les cellules qualité, ces analyses prennent la forme de revues de morbi mortalité ou de retours d'expérience, permettant d'identifier les causes profondes des événements et de définir des axes d'amélioration concrets. Pour certains événements particulièrement graves, la direction qualité et expérience patient du groupe intervient afin de s'assurer de leur analyse approfondie et de la mise en œuvre effective des actions correctives.

→ INFORMER, ACCOMPAGNER ET INDEMNISER LES PATIENTS EN CAS DE PRÉJUDICE

En cas de préjudice subi par un patient (accident médical, infection nosocomiale, erreur de soin, etc.), **un dispositif réglementaire spécifique** permet la saisine de la **Commission de Conciliation et d'Indemnisation des Accidents Médicaux**. Cette instance indépendante évalue la situation et oriente, selon la gravité du dommage, vers une démarche de conciliation ou de règlement à l'amiable.

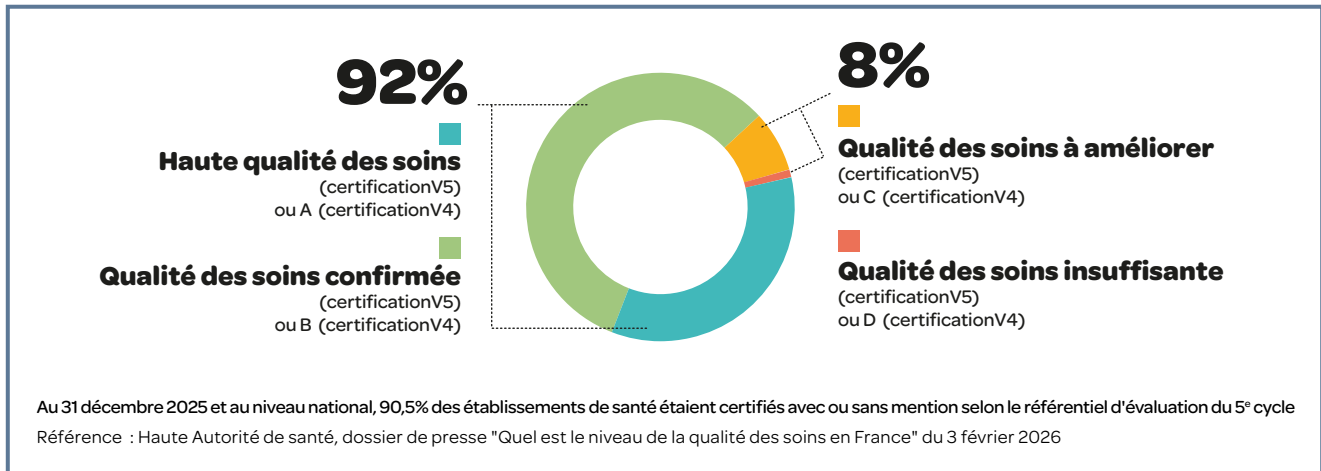
→ S'APPUYER SUR LES EXIGENCES DE LA CERTIFICATION HAS

Le groupe s'inscrit pleinement dans la démarche de **certification de la Haute Autorité de santé (HAS)**, institution indépendante de référence au niveau national. Le référentiel de certification, en constante évolution et inspiré des meilleures pratiques internationales, constitue un levier structurant pour l'amélioration continue de la qualité et de la sécurité des soins.

L'ensemble des établissements du groupe bénéficie d'un accompagnement dans sa préparation à la certification. La direction qualité et expérience patient évalue la conformité des pratiques au plus près du terrain et réalise un suivi régulier des correctifs mis en place. En complément, des **audits de risques** sont menés par l'assureur du groupe dans les établissements.

→ DES RÉSULTATS DURABLES ET RECONNUS

Le développement d'une **culture qualité et sécurité partagée**, associée à une démarche structurée d'amélioration continue des pratiques, permet au groupe d'obtenir **des résultats élevés lors des certifications HAS** et de consolider durablement la qualité et la sécurité des prises en charge proposées aux patients.



ZOOM SUR LES ÉVOLUTIONS DU RÉFÉRENTIEL DE CERTIFICATION HAS EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT

La Haute Autorité de santé a fait évoluer son référentiel de certification dans le cadre du 6^e cycle, en intégrant de **nouvelles exigences sur la transition écologique et les soins écoresponsables**. Elle intègre désormais pleinement l'impact environnemental des pratiques de soins dans l'évaluation de leur qualité et de leur sécurité en demandant aux établissements de structurer leur démarche, de réduire leurs émissions de gaz à effet de serre, de limiter les déchets d'activités de soins et de promouvoir un usage raisonné des ressources.

Pour accompagner cette montée en exigence sur les enjeux environnementaux, le groupe a conçu un **guide interne à destination de tous les acteurs, détaillant les nouveaux critères liés aux soins écoresponsables** et les outils proposés pour y répondre.

La **direction RSE organise une revue pré-certification menée conjointement avec le correspondant RSE et le responsable qualité** de l'établissement afin d'évaluer l'atteinte des critères et la disponibilité des éléments de preuve. Une **boîte à outils dédiée** aux soins écoresponsables a également été développée : supports d'animation et fiches actions, permettent aux établissements de structurer leur démarche et de sensibiliser les équipes.

Les retours d'expérience sont régulièrement partagés lors des webinaires du réseau de correspondants RSE, favorisant l'harmonisation des pratiques et la diffusion des initiatives les plus pertinentes.

EXPÉRIENCE PATIENT

L'expérience patient englobe l'ensemble des interactions vécues par le patient et ses proches avec les professionnels, les organisations et l'environnement de soins, depuis la préparation de l'hospitalisation jusqu'au retour à domicile. Cette approche occupe une place de plus en plus centrale dans les exigences de la certification des établissements de santé pilotée par la Haute Autorité de santé.

Elle constitue un pilier essentiel de la stratégie qualité et de performance globale du groupe afin d'offrir à chaque patient une prise en charge humaine, sécurisée et de haute qualité, en tenant compte de son vécu, de ses attentes et de ses perceptions tout au long de son parcours de soins.

→ DÉPLOYER PROGRESSIVEMENT UNE CULTURE CENTRÉE SUR LE PATIENT

Afin d'ancrer durablement cette approche dans l'ensemble du groupe, ELSAN a engagé une démarche visant à développer **une culture partagée centrée sur le patient**. Cette dynamique repose notamment sur :

- **La sensibilisation de tous** : un parcours de e-learning dédié à l'expérience patient est proposé à tous les professionnels du groupe (siège et établissements). À ce jour, **plus de 8 000 personnes l'ont déjà suivi**, favorisant une compréhension commune des enjeux et des bonnes pratiques.
- **Des temps forts fédérateurs**, comme l'organisation d'une Semaine de l'expérience patient au sein des établissements, permettant de sensibiliser, mobiliser et valoriser les initiatives locales.
- **La création et la diffusion de supports de communication** (affiches, guides, outils pédagogiques) pour rendre l'expérience patient concrète et visible au quotidien. Ces actions contribuent à faire évoluer les pratiques et les postures professionnelles, pas à pas.

→ STRUCTURER UNE ORGANISATION POUR MIEUX ÉCOUTER ET AGIR

Les établissements du groupe s'appuient sur des **dispositifs structurés de recueil et de traitement des plaintes et réclamations**, conformément aux exigences réglementaires. Tout patient ou usager peut solliciter les représentants des usagers et/ou adresser une réclamation à la direction de l'établissement, qui s'engage à apporter une réponse dans des délais définis. Les modalités de cette démarche sont largement diffusées (livret d'accueil, sites internet, affichage, etc.). Le recours à une médiation peut également être proposé.

Les plaintes et réclamations sont analysées régulièrement en commission des usagers, tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Les réponses apportées et les enseignements tirés sont partagés avec les représentants des usagers, il en résulte un bilan annuel assorti de recommandations, transmis à l'agence régionale de santé.

Au-delà de ces exigences réglementaires, ELSAN déploie un **modèle d'organisation** permettant d'exploiter efficacement les retours et de passer d'une logique de recueil d'informations à une véritable **dynamique d'amélioration continue**. Pour favoriser ce déploiement, le groupe met en place un **outil unique et partagé d'écoute de l'expérience patient, Better World**, qui permet de :

- Centraliser l'ensemble des retours patients (e-Satis, enquêtes ELSAN, avis Google...),
- Constituer un tableau de bord unique de l'expérience patient,
- Partager une vision commune entre les **établissements** et le **siège**, facilitant le pilotage, les comparaisons et le suivi des actions.

En parallèle, chaque établissement a la possibilité de réaliser sur l'outil ses propres enquêtes afin d'approfondir les sujets d'amélioration qui lui sont spécifiques.

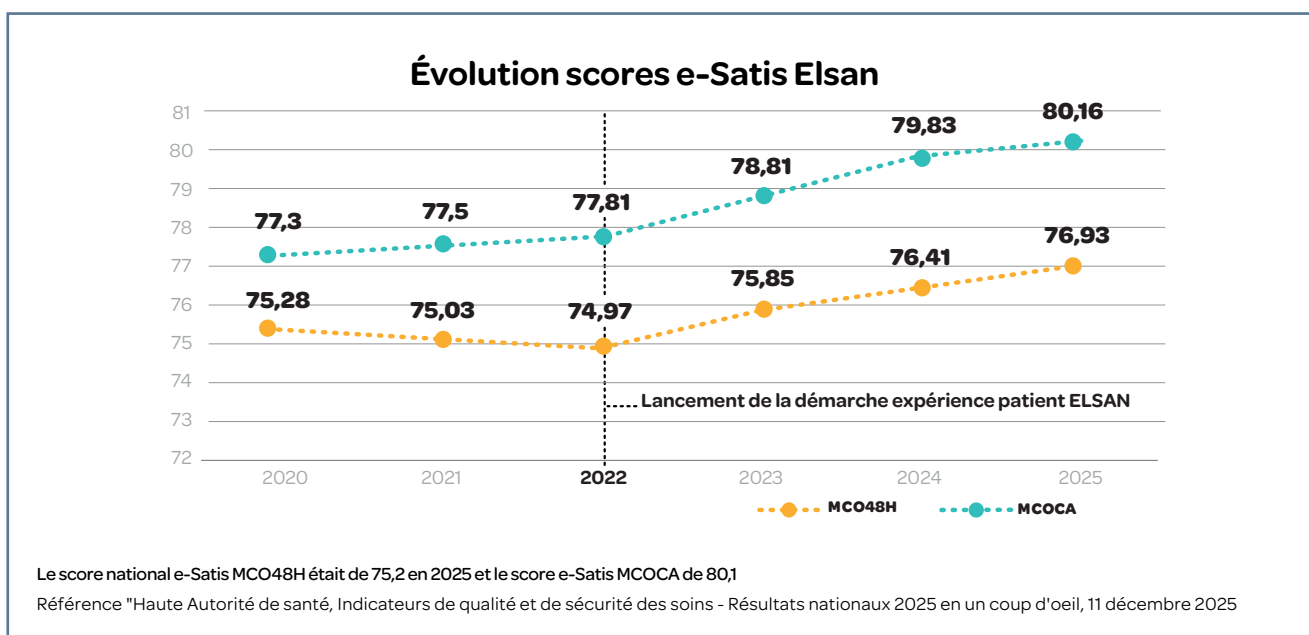
→ ANIMER UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE ET TRANSVERSE

La démarche expérience patient chez ELSAN repose également sur une forte **culture du partage**. Des **échanges réguliers de pratiques et de retours d'expérience** sont organisés entre les établissements du groupe et entre les différentes directions du siège (qualité, soins, opérations, transformation, etc.).

Ces temps de travail collectifs permettent d'aborder les nombreux sujets liés à l'expérience des patients, de diffuser les initiatives inspirantes et de co-construire des solutions adaptées aux enjeux du terrain.

→ DES RÉSULTATS ENCOURAGEANTS ET MESURABLES

Les efforts engagés portent leurs fruits, comme en témoigne **l'évolution positive des résultats e-Satis**. Le dispositif **e-Satis** est un programme national piloté par la Haute Autorité de santé, qui mesure de manière standardisée la satisfaction et l'expérience des patients hospitalisés, à partir de questionnaires recueillis après leur prise en charge.



ZOOM SUR LE COMITÉ EXPÉRIENCE PATIENT DU CENTRE MÉDICO-CHIRURGICAL LES CÈDRES À BRIVE-LA-GAILLARDE

“ Le Comité expérience patients de la clinique des Cèdres, présidé par un représentant des usagers, rassemble des profils très complémentaires.

En tant que pilote de ce comité et également responsable de la gestion des plaintes et réclamations, j'assure le lien entre les retours individuels des patients et une réflexion collective orientée vers l'amélioration continue. Les objectifs de cette instance sont de centraliser l'ensemble des retours d'expérience patients afin d'améliorer leur prise en charge et de développer une véritable culture de l'expérience patient.

Ainsi, le comité suit le déploiement de la formation e-learning groupe dédiée aux professionnels, les réclamations des patients, les retours des autres comités internes, les entretiens directs avec les patients et les retours des campagnes de questionnaires ciblés (PREMs, PROMs...). Par exemple, l'exploitation des résultats du questionnaire de satisfaction "hospitalisation de jour" mis à disposition par le groupe a notamment permis l'amélioration du parcours d'hospitalisation de jour en orthopédie via l'intégration d'un temps d'information individuel des patients avec l'infirmière coordinatrice.

Le comité travaille actuellement sur un questionnaire évaluant le stress au bloc opératoire et traite aussi de sujets connexes aux soins comme la pertinence d'une restauration spécifique pour certains patients qui a été mise en place à la suite de retours du CLAN (comité de liaison alimentation nutrition). ”

Delphine AUBOIROUX, Coordinatrice de la gestion des risques associés aux soins du CMC Les Cèdres

INNOVATION & RECHERCHE

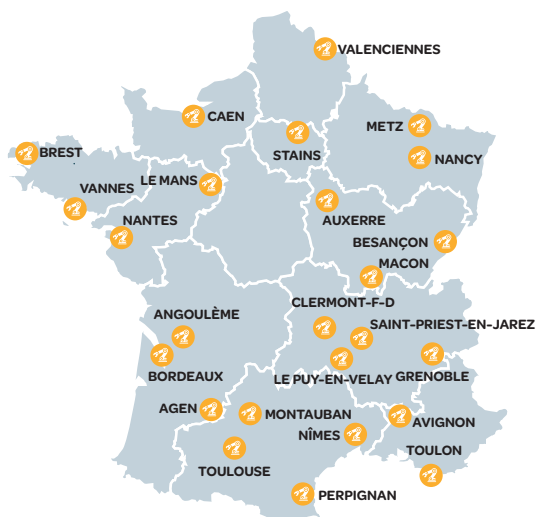
ELSAN mise sur une démarche permanente d'innovation, transversale, qu'elle soit médicale, technique ou organisationnelle. La direction innovation du groupe impulse une dynamique collective en identifiant des solutions externes, en les testant et en accompagnant leur déploiement, toujours en lien avec les métiers pour répondre à des besoins et des cas d'usage précis.

Plusieurs marqueurs forts distinguent la démarche d'ELSAN : la volonté de répondre aux grands enjeux du système de santé tels que l'accès au soin ou l'attractivité des métiers de santé, la capacité à accélérer le déploiement des nouvelles solutions et la volonté de rendre l'innovation et les techniques les plus avancées accessibles à tous et dans un grand nombre de territoires. :

→ ACCÉLÉRER L'ACCÈS À L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE : LA ROBOTIQUE ET LA RADIOCHIRURGIE

ELSAN est aujourd'hui le premier acteur privé de chirurgie robotique en France et a défini une feuille de route ambitieuse sur le sujet. Le groupe dispose d'un parc technologique de pointe, comprenant 26 robots da Vinci, spécialisés en chirurgie mini-invasive, ainsi qu'un robot Mazor, dédié aux interventions du rachis.

Un suivi rigoureux des résultats et une évaluation régulière des bénéfiques pour les patients permettent d'optimiser l'utilisation de ces technologies et d'en maximiser l'impact sur la qualité des soins.



Carte des implantations des robots da Vinci

Au-delà de la robotique, l'innovation technologique bouleverse également les domaines du traitement dans la prise en charge oncologique.

ELSAN collabore étroitement avec des acteurs publics afin de rendre accessibles des équipements de traitement de dernière génération.

C'est le cas pour **le système Zap-X**, une technologie de pointe en radiochirurgie utilisée pour le traitement des tumeurs intracrâniennes et à la base du cou, installé mi-2025 au sein du Centre de Radiochirurgie Paris Nord en partenariat avec l'AP-HP. Il s'agit de la deuxième installation en France.

→ ACCOMPAGNER LE VIRAGE DOMICILIAIRE GRÂCE AUX OUTILS DIGITAUX

Le groupe cherche à adapter ses pratiques pour répondre à la fois au souhait des patients d'être soignés chez eux et à la nécessité de maîtriser les coûts de prise en charge. Il s'inscrit ainsi pleinement dans le développement de l'ambulatoire et de l'hospitalisation à domicile.

La télésurveillance offre une nouvelle modalité de prise en charge permettant à un patient atteint d'un cancer de garder un contact permanent avec son équipe de soin, grâce à des outils numériques qui le questionnent sur ses symptômes de manière régulière. Cette solution, prise en charge par l'Assurance Maladie, permet une détection précoce des complications et une gestion personnalisée des traitements et vient compléter le parcours du patient en prolongeant la prise en charge jusqu'au domicile.

Afin d'accélérer le déploiement de la télésurveillance au sein de ses établissements, ELSAN a signé deux partenariats fin 2024 avec deux des principaux acteurs du domaine en France, Cureety et Resilience. 2025 a été une année de passage à l'échelle avec 10 nouveaux déploiements portant à 16 le nombre d'établissements utilisateurs.

Les outils digitaux peuvent également apporter des bénéfices notamment pour fluidifier la communication entre les différents acteurs du soin. Par exemple, **Elsan Care**, plateforme de préadmission et d'accompagnement des interventions ambulatoires, continue à voir ses fonctionnalités s'enrichir et son déploiement s'élargir avec près de 30 établissements utilisateurs fin 2025.

→ PRÉPARER L'ARRIVÉE DES NOUVELLES TECHNOLOGIES ET DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

ELSAN suit également attentivement l'émergence de l'intelligence artificielle dans le secteur de la santé que ce soit pour améliorer les processus internes ou nourrir l'excellence médicale. C'est par exemple le cas dans le cadre du partenariat avec Incepto, fruit des travaux du living lab Innolab d'ELSAN, pour le déploiement de solutions d'intelligence artificielle dans les domaines de la traumatologie et de la cancérologie afin d'améliorer la précision des diagnostics et la personnalisation des traitements.

ZOOM SUR L'ÉTABLISSEMENT DE DONNÉES DE SANTÉ (EDS)

ELSAN est le premier acteur hospitalier privé à constituer un entrepôt de données de santé (EDS) afin de faciliter le partage de données de santé et délivrer des projets de recherche dans un cadre d'accélération du numérique en santé française et européenne. L'EDS ELSAN, lauréat de l'appel à projets France 2030 et autorisé par la CNIL depuis 2023, rassemble et sécurise les données de 11 millions de patients présents dans l'ensemble des territoires d'implantation du groupe. Ce qui permet la création de cohortes particulièrement représentatives des Français, avec une profondeur d'historique de 10 ans et une rapidité dans la mise à disposition des données. Une politique spécifique a été mise en place avec le partenaire français SFR Business, hébergeur de l'EDS, pour améliorer l'impact environnemental global de l'entrepôt.

« Les projets se sont multipliés ces derniers mois : participation active au OncoDataHub porté par Unicancer en faveur de la recherche sur les médicaments et l'innovation en oncologie, lancement d'un jumeau numérique en néphrologie pour retarder le passage en dialyse ou encore partenariat avec Promptly Health pour la constitution de l'observatoire européen TrustED déployé dans le cadre de Horizon Europe et qui permettra de développer des modèles d'intelligence artificielle pour mieux anticiper et gérer les futures épidémies respiratoires. »

Samantha Padeloup, Directrice du développement et des partenariats

→ STIMULER LA RECHERCHE

ELSAN participe activement à l'avancée des connaissances scientifiques et à l'amélioration continue des pratiques et a fait de l'oncologie son premier axe de recherche clinique.

Ces projets sont soutenus en grande majorité par le groupe de coopération sanitaire ELSAN dédié à la recherche clinique qui propose deux campagnes d'appel à projets chaque année. Les projets sont sélectionnés par un conseil d'orientation scientifique composé de membres de la direction de la recherche, de chercheurs praticiens exerçant dans le groupe mais également de chercheurs, de soignants et de représentants des usagers externes au groupe afin de combiner les expertises. Ces projets bénéficient d'un accompagnement allant de l'aide méthodologique à la rédaction médicale, notamment grâce à l'équipe de recherche clinique et aux nombreuses compétences qui la composent. Afin de consolider son engagement sur le sujet, le groupe a défini un objectif de production de 600 publications minimum par an, dont 60% doivent l'être dans des revues de catégorie A+, A, B ou C.

96 projets de recherche à promotion ELSAN (portés par des praticiens travaillant dans le groupe) étaient en cours en 2025 dont 47 essais cliniques interventionnels. 34 spécialités étaient représentées, les principales étant la chirurgie orthopédique, la cardiologie et l'oncologie. Plus de 200 essais cliniques à promotion externe étaient également en cours sur la même période.

ZOOM SUR L'ÉTUDE PROSTAMBU

Dans le cadre du développement de la chirurgie ambulatoire, ELSAN soutient l'étude PROSTAMBU, qui compare la prostatectomie radicale robot-assistée en ambulatoire à l'hospitalisation classique chez des patients atteints d'un cancer de la prostate. Coordonnée par les docteurs Pierre-Thierry Piechaud et Jean-Luc Hoepffner, tous deux chirurgiens urologues à la Clinique Saint-Augustin de Bordeaux, cette étude nationale implique 12 établissements du groupe sur 24 mois et implique 523 patients. Grâce aux avancées de la robotique, la chirurgie du cancer de la prostate permet aujourd'hui de réduire les douleurs post-opératoires, les pertes sanguines et les durées de convalescence. Si l'étude confirme que l'ambulatoire ne présente pas de risques supplémentaires, cette approche pourrait transformer durablement les pratiques chirurgicales en France, en alliant efficacité médicale, confort pour le patient et optimisation du parcours de soins.

« L'étude PROSTAMBU explore une nouvelle approche : la chirurgie robotique en ambulatoire, avec un retour à domicile le jour même. Cette méthode vise à offrir une récupération plus rapide et un meilleur confort, tout en garantissant une sécurité équivalente à celle d'une hospitalisation classique. »

Dr Pierre-Thierry Piechaud, urologue à la Clinique Saint-Augustin de Bordeaux

ACCÈS AUX SOINS & PRÉVENTION

Pour garantir un accès équitable aux soins et aux innovations, le groupe s'appuie sur sa présence dans 61 départements et investit en continu dans l'amélioration de ses équipements et infrastructures. Outre ses établissements médicaux chirurgicaux et de soins de réadaptation, ELSAN gère 29 services d'urgence et 17 services de soins non programmés, et développe plusieurs activités complémentaires.

Pour faire face à la pénurie de praticiens spécialistes, notamment en milieu rural et en radiologie, le groupe poursuit l'expansion de son parc d'imagerie ainsi que de ses projets de télémédecine, en particulier de téléradiologie, qui facilitent le dépistage des cancers et d'autres pathologies.

L'hospitalisation à domicile offre également une alternative permettant d'élargir l'accès aux soins tout en maintenant un cadre de vie familial pour les patients. ELSAN dispose aujourd'hui de 19 structures dédiées à l'HAD. L'éventail des prises en charge à domicile ne cesse de s'étoffer, avec plus d'une vingtaine de protocoles disponibles couvrant notamment la télésurveillance des maladies chroniques et particulièrement la surveillance post chimiothérapie mais aussi les pansements complexes, les transfusions, les soins de support ou encore les soins palliatifs.

Grâce à cette offre élargie, le groupe répond aux besoins d'une grande diversité de profils de patients, qu'il s'agisse d'un retour à domicile après une intervention, d'un suivi de pathologie chronique ou d'un accompagnement en fin de vie.

Garantir des soins de qualité, innovants et accessibles est la mission première d'ELSAN. Mais cette mission ne se cantonne pas à la prise en charge : la prévention et les soins primaires constituent également une priorité. Chaque année, de nombreuses journées de prévention sont organisées dans plus de 80% des établissements et centres ELSAN, notamment dans le cadre de campagnes nationales telles que Mars bleu (cancer colorectal), Octobre rose (cancer du sein) ou Le Mois sans tabac, afin d'encourager le dépistage et la réduction des facteurs de risque. Certaines de ces initiatives sont menées en partenariat avec des associations d'usagers, renforçant leur portée et leur efficacité. Elles sont également complétées par des campagnes numériques diffusées sur les réseaux sociaux que plus de 95% de nos établissements et centres relayent.

Pour renforcer son action en matière de prévention, ELSAN a lancé en 2022 ELSAN Prévention, une initiative dédiée à la santé en entreprise. Cette équipe spécialisée déploie partout en France une large gamme de dépistages et bilans adaptés aux besoins des actifs. Sélectionnés pour couvrir

les principaux risques de santé ou palier la désertification médicale de certaines spécialités particulièrement touchées, ses actions intéressent les cols bleus comme les cols blancs, les jeunes adultes comme les actifs dits "seniors" dans l'entreprise. Concrètement ELSAN Prévention peut mettre en œuvre des dépistages des risques cardiovasculaires ou des cancers cutanés, un programme de bilans digitalisés intégrant des recommandations et un plan d'action personnalisés, ou des bilans de santé dans son réseau de centres dédiés. Au-delà du dépistage précoce des pathologies, ces actions de prévention permettent aussi d'identifier des facteurs de risque tels que le stress, le tabagisme ou les troubles du sommeil. En 2025, plus de 12 000 personnes ont bénéficié de cette offre.

ELSAN est également acteur de prévention au travers de ses centres de vaccination internationale, avec près de 100 000 personnes vaccinées. ELSAN Prévention organise aussi des campagnes de vaccination sur les lieux de travail et en milieu scolaire, simplifiant l'accès aux vaccins.

C'est notamment le cas pour la vaccination antigrippale en entreprise ou la vaccination contre le papillomavirus dans les 100 collèges couverts par quatre équipes agréées par les ARS Hauts-de-France et Nouvelle-Aquitaine, qui ont permis d'améliorer sensiblement la couverture vaccinale des jeunes.

Enfin, dans un univers numérique vecteur de désinformation médicale, ELSAN porte l'ambition de favoriser l'accès à une information de santé fiable, sourcée et vérifiée. Une information médicale juste constitue le premier maillon du parcours de soins : elle aide à prendre au sérieux un symptôme, à rechercher un dépistage pertinent, à solliciter une consultation de médecine générale puis, le cas échéant, d'un spécialiste. En renforçant la production et la diffusion de contenus médicaux qualifiés, accessibles et compréhensibles par tous, le groupe contribue à sécuriser le parcours de chaque patient, dès son tout premier contact avec le système de santé.

ZOOM SUR LE VILLAGE PRÉVENTION SANTÉ

La clinique du Cambrésis à Cambrai a organisé un "Village prévention santé" rassemblant de nombreux partenaires locaux autour d'actions de dépistage, d'information et de sensibilisation. Installé sur le parking de la clinique, l'événement a proposé au public une grande variété de stands gratuits : tests auditifs, dépistages visuels ou d'infections sexuellement transmissibles, conseils sur l'activité physique, la nutrition, le sommeil ou la prévention des addictions.

Plusieurs structures du territoire telles que la Maison Sport-Santé du Cambrésis, le CCAS, des orthoptistes, des associations, la CPTS, l'Espace Ressources Cancer ainsi que le Hos'Care Tour (le bus de prévention itinérant des établissements ELSAN des Hauts-de-France) ont animé cette journée afin d'offrir aux habitants un accès facilité à des outils concrets de prévention. Cette mobilisation collective a permis de rapprocher l'information en santé des habitants, de promouvoir les bonnes pratiques et de renforcer les liens entre acteurs sociaux et de santé du territoire.

SALARIÉS



- 31 L'ESSENTIEL 2025
- 32 CHIFFRES CLÉS
- 33 SANTÉ, SÉCURITÉ & QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL
- 34 DIALOGUE SOCIAL
- 36 ATTRACTIVITÉ & FIDÉLISATION
- 38 FORMATION
- 39 ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

SALARIÉS

L'ESSENTIEL 2025

ENGAGEMENTS RSE

AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL

- ⑦ **>600** services de nos établissements ont déployé ProximElsan fin 2026
- ⑧ **-10%** de jours d'arrêts annuels liés aux efforts excessifs, faux mouvements et expositions aux risques chimiques entre 2025 et fin 2027

ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

- ⑨ **500 collaborateurs** formés au management dont **100%** des nouveaux managers lors de leur prise de poste
- ⑩ **>90%** de taux de satisfaction moyen des collaborateurs formés par l'Université Elsan

POURSUIVRE NOS EFFORTS SUR L'ÉGALITÉ FEMMES/HOMMES

- ⑪ Maintenir notre index égalité groupe **>90pts**

S'ENGAGER PLEINEMENT DANS LE SOUTIEN DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS

- ⑫ **≥6%** de travailleurs handicapés et **180** embauches d'ici fin 2026

IRO

- Santé et sécurité des salariés
- Manque de personnel et de praticiens et turnover
- Développement des compétences et des carrières
- Bien-être au travail

-2,2 pts

TAUX DE
FRÉQUENCE DES
ACCIDENTS DU
TRAVAIL

+5 pts

TAUX
D'ENGAGEMENT
DES ÉQUIPES
VS 2022

5,93%

TAUX DE
TRAVAILLEURS
HANDICAPÉS

+532 500

HEURES DE
FORMATION

CHIFFRES CLÉS SALARIÉS

Les ressources humaines occupent une place déterminante dans le secteur des soins, où la qualité de la prise en charge dépend autant des compétences et de l'engagement du personnel soignant en contact direct avec les patients que de l'efficacité des équipes assurant les fonctions support, par exemple à l'accueil admission.

En raison des spécificités de son activité, ELSAN emploie ou accueille au sein de ses établissements plusieurs catégories de professionnels :

- **Les salariés** liés à une entité du groupe par un contrat de travail (CDI, CDD ou contrat de vacation),
- **Les intérimaires**, mobilisés principalement pour des remplacements et considérés comme "non-salariés" au sens de la CSRD,
- **Les "travailleurs de la chaîne de valeur"**, comprenant les praticiens libéraux, leurs salariés, ainsi que les équipes des prestataires intervenant sur site (restauration, nettoyage, etc.).

La plupart des politiques présentées dans les pages suivantes s'appliquent en priorité aux salariés sous contrat et, pour certaines, aux intérimaires. Les praticiens libéraux et les prestataires demeurent responsables des politiques sociales concernant leurs propres employés. Toutefois, certaines actions menées par ELSAN, notamment en matière de santé, sécurité ou conditions de travail, peuvent bénéficier à un périmètre plus large que celui de ses seuls salariés.

Enfin, ELSAN étant exclusivement implanté en France et appliquant strictement la réglementation sociale, aucun risque de travail forcé, obligatoire ou de travail des enfants n'a été identifié, quelle que soit l'activité exercée.

Les effectifs du groupe à fin décembre 2025 sont constitués de 27 820 personnes réparties suivant les caractéristiques présentées dans les tableaux ci-dessous.

	2024			2025		
	HOMMES	FEMMES	TOTAL	HOMMES	FEMMES	TOTAL
Nombre d'employés	4 306	23 234	27 540	4 421	23 399	27 820
Nombre d'employés permanents/CDI	3 922	21 938	25 860	4 076	22 059	26 135
Nombre d'employés temporaires/CDD	384	1 296	1 680	371	1 314	1 685
Nombre d'équivalents temps plein	3 542	17 858	21 400	3 614	17 843	21 457
Nombre d'équivalents temps partiel	764	5 376	6 140	833	5 530	6 363

	2024	2025
Effectif de moins de 30 ans	5 669	5 954
Effectif entre 30 et 50 ans	13 901	13 283
Effectif de plus de 50 ans	7 970	8 583

	2024	2025
Nombre de départs sur la période	4 008	4 032
Turnover	15,5%	14,5%

	HOMMES	FEMMES	TOTAL
Nombre de praticiens salariés sur la période	248	249	497

SANTÉ, SÉCURITÉ & QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

En 2025, ELSAN a créé une Direction de la QVCT et de l'engagement collaborateurs, rassemblant les programmes de QVCT, de prévention des risques professionnels, d'engagement et d'inclusion.

Cette nouvelle direction structure le pilotage des actions menées dans les établissements en matière de prévention et de santé au travail et soutient la montée en compétence des managers et des professionnels RH. Elle assure ainsi une cohérence d'ensemble et un accompagnement renforcé des équipes locales.

Au regard de la matérialité de l'enjeu de santé et sécurité au travail, ELSAN poursuit les travaux engagés pour formaliser une politique santé sécurité au travail visant à offrir un cadre commun à l'ensemble des entités du groupe.

Un outil de gestion et de suivi des accidents du travail et maladies professionnelles couvre l'ensemble des salariés. Les équipes RH de tous les établissements y ont été formées et sont guidées dans la saisie des événements. Les données sont consolidées au niveau du groupe afin d'orienter la politique de prévention des risques professionnels. Un tableau de bord est partagé avec les directions d'établissement et la direction générale. Les analyses issues de cet outil, combinées aux résultats des évaluations des risques professionnels, confirment que les salariés sont exposés à une diversité de risques, les principaux étant liés aux troubles musculosquelettiques (TMS). La maîtrise de ce suivi a permis au groupe de définir un objectif de réduction de 10% des jours d'arrêts annuels liés aux efforts excessifs, faux mouvements et expositions aux risques chimiques entre 2025 et 2027.

Le pilotage opérationnel de la santé et sécurité est ancré au niveau local. À ce titre, les établissements :

- Réalisent l'évaluation des risques professionnels, consolidée dans le document unique, avec l'appui du pôle santé sécurité au travail du groupe, cette évaluation est révisée annuellement,
- Définissent un plan d'action (PAPRIACT), comprenant les mesures de prévention, les objectifs opérationnels, le calendrier de déploiement, les référents et le budget associé, et en assurent le suivi,
- Veillent à la remontée des préoccupations des salariés lors des CSE, de leurs commissions CSSCT ou encore des flash ProximELSAN (voir page 35).

Pour prévenir spécifiquement les TMS, ELSAN propose des formations de formateurs PRAP2S (prévention des risques liés à l'activité physique) et référence du matériel aidant à la manutention dans son catalogue achats.

Les principaux indicateurs de suivi relatifs à la santé et à la sécurité figurent dans le tableau ci-après.

	2024	2025
Nombre de salariés couverts par le système de santé & sécurité	100%	100%
Nombre de décès de salariés résultant d'accidents du travail et de maladies professionnelles nationales	0	0
Nombre d'accidents du travail	2 309	2 447
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	1 009	917
Nombre de maladies professionnelles	101	65
Taux de fréquence	23,21	21,05
Taux de gravité	1,89	1,75
Nombre de jours d'arrêt pour accident du travail	82 149	76 344
Nombre de jours d'arrêt liés aux efforts excessifs, faux mouvements et expositions aux risques chimiques	/	46 279

DIALOGUE SOCIAL

Le dialogue social chez ELSAN s'organise à deux niveaux : celui des établissements et centres, et celui du groupe.

- **Au niveau local**, chaque directeur et directrice d'établissement veille au bon fonctionnement des instances de représentation du personnel, CSE et commissions, qui constituent un espace d'échange règlementé et structurant. Ces instances, réunies au moins une fois par mois, permettent non seulement de conduire les négociations annuelles obligatoires, notamment sur les salaires ou les accords d'intéressement, mais aussi d'aborder des sujets essentiels tels que l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'inclusion des personnes en situation de handicap, la qualité de vie au travail et l'amélioration continue des conditions de travail.
- **Au niveau du groupe**, un accord encadre les relations entre la direction générale et les organisations syndicales via un comité de groupe, réuni au moins deux fois par an. Ces rencontres permettent de partager les résultats financiers d'ELSAN, d'exposer la stratégie du groupe, d'échanger sur les thématiques RH telles que l'emploi, l'accidentologie, l'absentéisme ou le handicap, ainsi que de présenter différents projets en fonction de l'actualité.

	2024	2025
Pourcentage d'employés couverts par les conventions collectives nationales :		
→ De l'hospitalisation privée du 18 avril 2002 (IDCC 2264)	99,9%	99,9%
→ Du personnel des cabinets médicaux du 14 octobre 1981 (IDCC 1147)		
→ Des bureaux d'études techniques, des cabinets d'ingénieurs-conseils et des sociétés de conseils du 15 décembre 1987 (IDCC 1486)		



L'absentéisme constitue un enjeu stratégique pour ELSAN, tant pour la qualité du service rendu que pour l'équilibre des équipes et la performance des établissements.

En 2025, le groupe a engagé une démarche structurée visant à reprendre la maîtrise de l'absentéisme en mobilisant plusieurs leviers :

Un pilotage renforcé et homogène

- Mise en place d'un tableau de bord dédié à l'analyse de l'absentéisme,
- Analyse approfondie des sites les plus exposés et accompagnement ciblé des 30 établissements les plus fortement impactés.

Des pratiques RH et managériales professionnalisées

- Déploiement d'un guide de prévention de l'absentéisme, partagé avec les équipes RH et managériales et formation des managers,
- Systématisation des rendez-vous de liaison pour les arrêts longs afin de prévenir la désinsertion professionnelle et préparer un retour sécurisé,
- Renforcement des entretiens de retour pour prévenir les récurrences et détecter les signaux faibles.

Une stratégie de prévention soutenue

- Actions renforcées de prévention des accidents du travail et TMS,
- Mise en place de sensibilisations et partenariats externes pour la prévention en matière de santé mentale.

Cette démarche intégrée permet d'agir simultanément sur les causes organisationnelles, sociales et individuelles de l'absentéisme, et s'inscrit pleinement dans l'engagement RSE du groupe visant à promouvoir des environnements de travail durables et protecteurs.

ZOOM SUR L'ENQUÊTE D'ENGAGEMENT 2025

Une enquête d'engagement est menée périodiquement sur l'ensemble du périmètre du groupe et évalue la perception des collaborateurs concernant leur expérience de travail (collaboration, reconnaissance, ressources, conditions de travail, formation, rémunération...) ainsi que la marque employeur (confiance dans les dirigeants, vision, qualité et orientation patient).

La dernière itération s'est déroulée sur un mois, dans le respect strict de l'anonymat des répondants. Le questionnaire, structuré autour de 51 questions évaluées sur une échelle de Likert à cinq points, a recueilli un taux de participation de **43%**. Les résultats de cette édition témoignent d'une progression sur les deux principaux indicateurs. L'engagement atteint ainsi **52%** (+5 points vs.2022), tandis que l'indicateur lié aux conditions de réussite s'élève à **62%** (+7 points vs. 2022).

L'analyse des réponses met en évidence plusieurs sources de satisfaction fortes parmi les collaborateurs, notamment la clarté des missions, l'autonomie dans l'organisation du travail, l'engagement collectif en faveur de la qualité, ainsi que la qualité du travail en équipe. À l'inverse, certains sujets demeurent des points d'attention, en particulier la reconnaissance de l'investissement de chacun ou les perspectives d'évolution de carrière.

L'enquête révèle également des évolutions positives significatives sur plusieurs items. Les collaborateurs expriment notamment une meilleure disponibilité des managers, un progrès directement lié aux actions engagées dans le cadre du programme Manager by ELSAN. Les conditions de travail permettant d'accomplir son activité efficacement enregistrent également une amélioration.

L'ensemble de ces enseignements nourrit la construction des plans d'actions à l'échelle du groupe comme des établissements. Ils constituent un levier de pilotage important pour renforcer durablement l'engagement des équipes, améliorer les conditions de travail et accompagner la fidélisation des collaborateurs.



Né à la suite de l'enquête d'engagement de 2019, le programme ProximElsan vise à renforcer la proximité managériale et à soutenir l'amélioration continue des conditions de travail.

Des réunions flash de 5 à 10 minutes, réalisées régulièrement dans chaque service, permettent l'identification rapide des irritants du quotidien, le traitement local des problématiques de santé et sécurité, la co-construction de solutions par les équipes et la traçabilité systématique des actions.

Les sujets nécessitant un arbitrage sont remontés au comité de direction. Un tableau de suivi affiché dans chaque service garantit la traçabilité de toutes les demandes et solutions, assurant ainsi une écoute effective et un traitement systématique des propositions des salariés. Le programme ProximELSAN a pris un nouvel essor en 2025 avec 552 services salariés et vise à dépasser les 600 services fin 2026.

ATTRACTIVITÉ & FIDÉLISATION

L'attractivité et la fidélisation des professionnels constituent le deuxième enjeu RH pour ELSAN. Le groupe a deux objectifs prioritaires : réduire le nombre de postes vacants, en particulier dans les équipes de soins et les blocs opératoires et diminuer le turn over, source de désorganisation dans les services. L'attractivité et la fidélisation concernent également les professionnels de santé libéraux bien qu'en dehors des effectifs du groupe.

Pour répondre aux tensions de recrutement dans les métiers du soin, ELSAN a structuré un réseau de recruteurs territoriaux, animé et outillé par un responsable recrutement au niveau du groupe. Celui-ci accompagne également les responsables ressources humaines des établissements dépourvus de recruteur local. Cette organisation renforce les liens avec les écoles de formation dans les soins infirmiers, infirmiers de blocs opératoires et aides-soignants, améliore la visibilité du groupe comme débouché à l'issue des cursus, et permet une mobilisation coordonnée lors des événements de recrutement (journées portes ouvertes, job dating, forums étudiants, etc.).

Le responsable recrutement soutient par ailleurs les équipes RH dans l'appropriation des outils, la diffusion des bonnes pratiques et le pilotage des actions locales. Un tableau de bord consolidé et actualisé mensuellement permet de suivre finement les indicateurs clés et d'ajuster la stratégie en continu. Grâce à ce dispositif renforcé, le groupe a maintenu en 2025 un volume de recrutements comparable à 2024 et est parvenu à ramener le nombre de postes vacants sous la barre des 200, améliorant ainsi la couverture des besoins opérationnels.

La diminution des postes vacants contribue mécaniquement à réduire le recours au travail temporaire, souvent utilisé pour pallier les absences ou les tensions en effectifs. Cette dynamique s'appuie également sur un outil structurant déployé depuis plusieurs années : la plateforme digitale Hublo, destinée à optimiser la gestion des remplacements. Son déploiement progressif vise un taux d'utilisation de 100% dans les établissements. Un suivi en temps réel de la consommation d'intérim et de l'usage de l'outil a été mis en place, accompagné de formations spécifiques afin de garantir une appropriation optimale. Ce dispositif permet de mieux anticiper les besoins, de fluidifier l'organisation des services et de limiter les situations de désorganisation liées au recours au travail temporaire.

Le second objectif porte sur la réduction du turnover, en particulier grâce à un soin renforcé porté à l'intégration des nouveaux salariés. Le partage de bonnes pratiques, la mise en place de parcours d'intégration digitalisés et le renforcement des compétences managériales des cadres de services permettent désormais de structurer l'ensemble des étapes du processus d'accueil, tout en accompagnant les équipes RH, les fonctions clés impliquées et les managers dans la mise en œuvre de pratiques plus efficaces. Un indicateur trimestriel mesure l'efficacité du dispositif et confirme la baisse des départs à six mois. Ce suivi est complété par un pilotage mensuel renforcé pour les établissements confrontés à des tensions spécifiques.

ZOOM SUR LE RECRUTEMENT D'UN INFIRMIER EN PRATIQUE AVANCÉE

Un recrutement pérenne commence toujours par une définition précise du besoin et un cadrage rigoureux du poste afin de garantir la bonne adéquation entre les missions et les compétences recherchées.

À la Clinique Saint-Pierre de Perpignan, qui dispose d'un service d'urgences, cette démarche a conduit au choix d'intégrer un Infirmier en Pratique Avancée (IPA). Ce diplôme récent, qui élargit les compétences et responsabilités des infirmières et infirmiers, reste encore peu répandu dans les organisations, ce qui nécessitait d'identifier les missions pertinentes pouvant être confiées à ce nouveau profil.

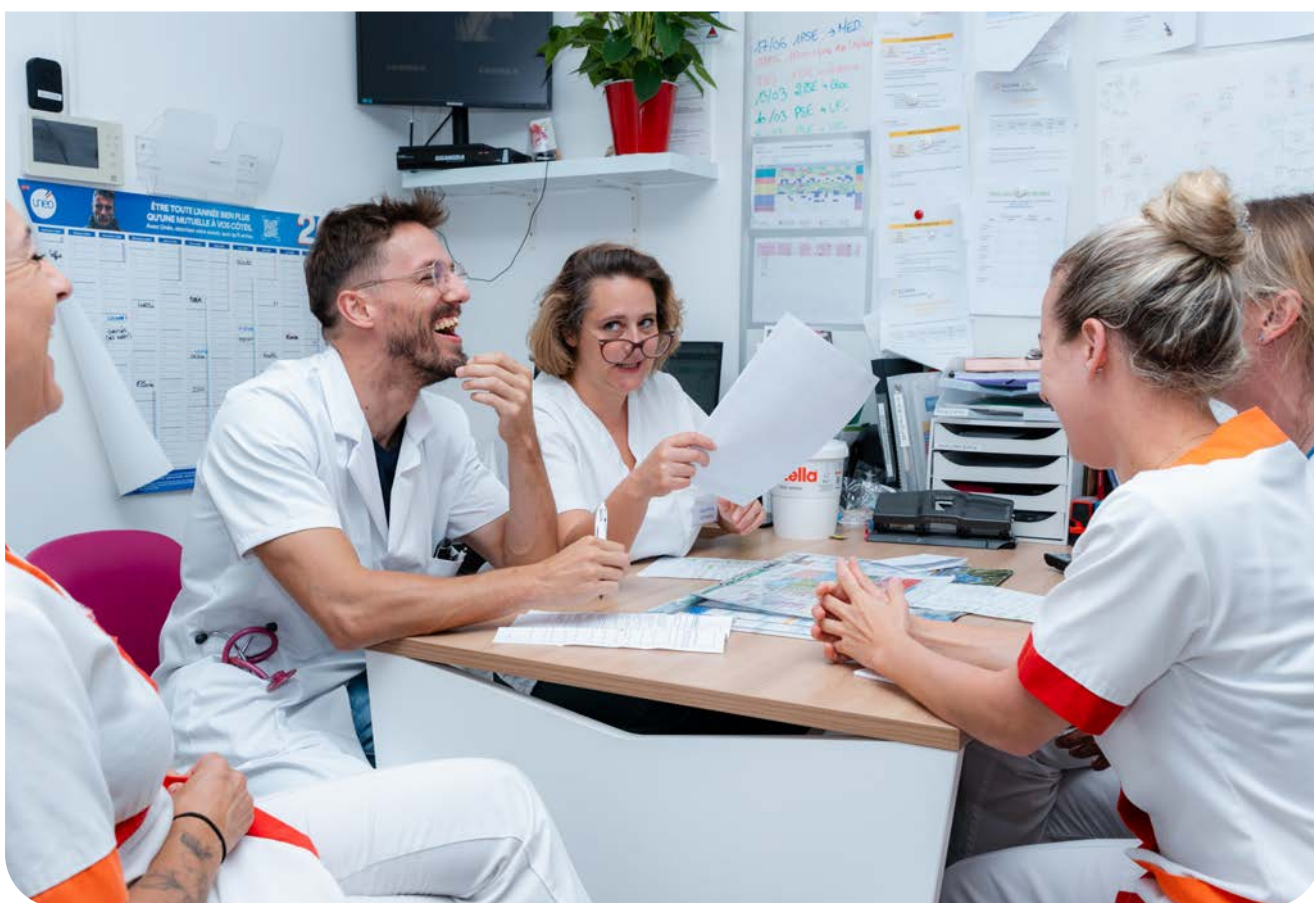
L'enjeu était double : soulager les médecins urgentistes en déléguant certaines activités tout en créant un poste attractif, pleinement aligné avec les possibilités offertes par la formation IPA. Ce travail de cadrage a permis de définir un tandem IPA-médecin urgentiste efficace et complémentaire, guidé par la finalité première du projet : améliorer la prise en charge et la fluidité du parcours patient aux urgences.

En parallèle du recrutement des soignants, ELSAN a structuré une véritable stratégie de recrutement médical, essentielle pour assurer la continuité des parcours de soins et répondre aux tensions sur certaines spécialités. Cette stratégie repose sur deux axes : renforcer l'implication du groupe dans la formation initiale et faciliter l'installation libérale des praticiens.

Les équipes RH et la direction de la stratégie médicale collaborent pour accroître la visibilité des opportunités auprès des jeunes médecins et pour accompagner les présidents de commission médicale d'établissement dans l'obtention d'agrèments et la création de nouveaux terrains de stage.

Le groupe a également repensé son organisation en passant d'un modèle de recruteurs régionaux à des recruteurs dédiés par spécialité, permettant un dialogue plus pertinent avec les praticiens et une meilleure compréhension de leurs projets d'installation. Cette approche facilite la proposition d'implantations adaptées grâce à la connaissance fine des zones sous-dotées ou en développement.

Enfin, ELSAN s'appuie sur des cabinets spécialisés pour accompagner l'installation de plus de 300 nouveaux praticiens chaque année, sécurisant ainsi les organisations médicales et soutenant le développement de l'offre de soins sur les territoires.



FORMATION

Le développement des compétences constitue depuis de nombreuses années un enjeu central pour l'ensemble des acteurs du secteur de la santé.

Afin de permettre à chaque collaborateur de suivre au moins une formation par an, le groupe accompagne les établissements et les centres via l'Université ELSAN. Cet organisme de formation interne référence, développe et finance en partie des parcours adaptés à chaque public : soignants, non soignants et managers.

Les formations élaborées en propre augmentent la capacité globale de formation des établissements et favorisent l'harmonisation des compétences au sein du groupe.

L'Université ELSAN propose ainsi, en présentiel ou via sa plateforme de e-learning :

- Des formations techniques pour répondre aux besoins opérationnels du terrain, destinées à faciliter la maîtrise des outils et processus utilisés à travers l'ensemble du groupe,
- Des parcours d'intégration spécifiques, développés progressivement : ceux dédiés à la direction des soins, aux pharmaciens ou aux chefs de bloc existaient déjà, et un nouveau parcours d'intégration pour les responsables ressources humaines a été conçu en 2025,
- Des formations à destination des managers, notamment le programme Manager by ELSAN, complété en 2025 par une mise à jour du programme Directeur Santé. L'objectif est d'accompagner l'évolution des compétences managériales des professionnels qui accèdent à des responsabilités au fil de leur carrière, tout en contribuant à la construction d'une culture managériale commune au sein du groupe,
- Des formations transversales sur des enjeux clés tels que l'expérience patient, la cybersécurité, la conformité ou la responsabilité sociétale.

Chaque établissement et centre est responsable de la construction de son plan de développement des compétences, financé à hauteur de 0,6 % de sa masse salariale, et intégrant les formations obligatoires ainsi que les besoins exprimés lors des campagnes d'entretiens annuels.

En combinant formations locales et contenus développés et financés par l'Université ELSAN, le groupe obtient les résultats suivants :

	2024	2025
Nombre total d'heures de formation	492 070	532 525
Nombre de stagiaires	36 355	38 172
Nombre moyen d'heures de formation par stagiaire	13,54	13,95
Taux de satisfaction moyen des collaborateurs formés par l'Université Elsan	94,74%	93,30%
Nombre des nouveaux managers formés au management à leur prise de poste	76	109
Nombre de collaborateurs formés au management	153	221

Le groupe s'est par ailleurs donné pour objectifs de former au management l'ensemble des nouveaux managers et 500 collaborateurs par an et de maintenir le taux de satisfaction moyen des collaborateurs formés par l'Université Elsan au-dessus de 90%.

ZOOM SUR LA FORMATION DÉDIÉE AUX INFIRMIERS EN RÉANIMATION & SOINS CRITIQUES

L'Hôpital Clinique Claude Bernard de Metz a engagé en 2025 un partenariat avec Appel Médical et l'Institut Européen de Formation en Santé de Metz afin de développer une formation dédiée aux infirmiers en réanimation et soins critiques. Ce programme sur mesure répond à un besoin croissant de compétences spécialisées dans un secteur où la prise en charge des patients requiert une expertise technique et clinique renforcée.

Huit infirmiers, recrutés conjointement par Appel Médical et les équipes encadrantes de l'établissement, ont ainsi débuté une formation combinant enseignements théoriques et mises en situation pratiques. Le contenu pédagogique a été élaboré et validé avec les médecins anesthésistes, les chirurgiens de la filière cardio-vasculaire et le responsable d'unité de soins, garantissant une parfaite adéquation avec les exigences du service de réanimation. Ce partenariat illustre la sécurisation des recrutements par le développement des compétences.

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

Bien que l'égalité professionnelle ne soit pas évaluée comme matériel dans son analyse de double matérialité, ELSAN a souhaité faire de ce sujet un thème d'engagement de sa politique RSE.

Le secteur de la santé est historiquement marqué par une forte féminisation des métiers et les effectifs du groupe sont ainsi à 84% féminins. Cette caractéristique peut limiter la possibilité pour certains établissements de calculer l'intégralité des indicateurs de l'Index Égalité et peut également générer une variabilité importante des résultats. Malgré ces contraintes structurelles, ELSAN conduit cette évaluation, aborde le sujet de l'égalité dans son dialogue social afin d'identifier des axes d'amélioration et s'est donné pour objectif de maintenir son index égalité groupe au-delà des 90 points.

	2024	2025
Index Egalité	92,8	93,2
		2025
Taux d'employés ayant droit à un congé pour raisons familiales		100%
Taux d'employés ayant pris un congé pour raisons familiales		11%
Écart salarial entre les hommes et les femmes		8,9%
Écart salarial entre les hommes et les femmes (hors praticiens salariés)		1,3%

ELSAN dispose d'une politique handicap majeure, d'abord formalisée par une convention avec l'AGEFIPH puis, en 2024, par un accord collectif agréé par l'administration. À travers cet accord, le groupe s'engage à prévenir les discriminations, à favoriser l'inclusion et à soutenir le maintien dans l'emploi des collaborateurs en situation de handicap. ELSAN s'est notamment fixé l'objectif d'atteindre durablement 6% de travailleurs handicapés dans ses effectifs d'ici fin 2026.

L'accord se décline en six axes opérationnels mobilisés dans l'ensemble des établissements :

- **Pilotage** : mise à disposition d'une demi journée mensuelle pour les référents handicap et présence d'un chargé de mission handicap au niveau groupe,
- **Recrutement** : parrainage à l'intégration, accompagnement renforcé des établissements en dessous de 3% de bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (BOETH), participation au DuoDay, mise en situation en milieu professionnel (PMSMP), partenariats avec des structures spécialisées et présence sur les salons,
- **Maintien dans l'emploi** : financement d'aménagements de poste, déploiement d'un outil d'autodiagnostic anonyme, mise en place d'un suivi médical dédié et octroi de deux jours rémunérés par an pour les démarches administratives et médicales liées à la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH),
- **Communication et sensibilisation** : actions internes et animation de la communauté des référents handicap,
- **Formation** : sensibilisation des équipes RH, managers et référents à l'accueil et l'accompagnement des salariés concernés,
- **Outils et supports** : création de documents d'information à destination des établissements.

En complément, le questionnaire "RQTH et moi" permet de recueillir le vécu des salariés en situation de handicap, notamment les difficultés rencontrées et l'impact de leur situation sur les relations de travail.

	2024	2025
Taux d'employés en situation de handicap	5,62%	5,93%

ZOOM SUR LE PROGRAMME COLINE CARE

En 2025, le groupe a renforcé son dispositif d'accompagnement avec le déploiement de la plateforme Coline Care, en partenariat avec la société Coline, qui permet à tout salarié ELSAN d'être mis en contact avec un patient expert ayant vécu un parcours similaire.

Ainsi les salariés directement concernés par un défi de santé, les salariés proches aidants, les managers souhaitant accompagner un membre de leur équipe ne restent pas seuls avec leurs questions et appréhensions. Pour les salariés en situation de handicap cela permet notamment d'être rassuré et accompagné dans les démarches de RQTH et de maintien dans l'emploi et de lever les freins pour aborder le sujet avec l'employeur.

ENVIRONNEMENT



- 41 L'ESSENTIEL 2025
- 42 CHANGEMENT CLIMATIQUE
- 46 ÉCONOMIE CIRCULAIRE
- 49 GESTION DE L'EAU
- 50 ÉCOCONCEPTION DES SOINS

ENVIRONNEMENT

L'ESSENTIEL 2025

LES ENGAGEMENTS RSE

DÉCARBONER NOS OPÉRATIONS

13 -21,5% de GES scopes 1 & 2 entre 2024 et 2030

LIMITER NOTRE CONSOMMATION DE RESSOURCES ET MIEUX VALORISER NOS DÉCHETS

14 25% de taux de valorisation des déchets en 2030

15 >400 tonnes de gaspillage alimentaire lié aux repas des patients évitées entre 2025 et fin 2027

16 Cadrer et déployer un plan de management des consommations d'eau d'ici fin 2027

DÉVELOPPER UN IMMOBILIER PLUS DURABLE

17 100% des nouvelles constructions et extensions de plus de 1000m² développées avec notre partenaire PRAEMIA sont HQE Bâtiments Etablissements de santé (ou équivalent)

DÉPLOYER L'ÉCOCONCEPTION DES SOINS AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS

18 100% des établissements MCO et SMR ont au moins 1 service labellisé « durable » d'ici 2030 (label interne ou externe)

IRO

→ Changement climatique

→ Performance énergétique

→ Fin de vie des produits/matériels

-7%

D'ÉMISSIONS
DE GES
SCOPES 1 & 2

17,2%

TAUX DE
VALORISATION
DES DÉCHETS

-0,4%

DE
CONSOMMATION
D'ÉNERGIE

CHANGEMENT CLIMATIQUE

ELSAN a initié une étude sur les impacts induits par le changement climatique sur ses activités à long terme avec le lancement, courant 2024, d'une analyse de résilience aux risques physiques liés au climat (impacts des aléas climatiques sur les infrastructures et les activités du groupe). Cette analyse a été poursuivie en 2025.

MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS DE L'ANALYSE DE RÉILIENCE

Le groupe a choisi d'étudier l'ensemble des implantations physiques accueillant des patients ou des équipes opérationnelles directement en lien avec les patients, que ces actifs immobiliers soient la propriété d'ELSAN ou non. Soit plus de 200 établissements et centres. Plusieurs scénarios climatiques (RCP2.6¹, RCP4.5² et RCP8.5³) reposant sur les dernières données scientifiques disponibles ont été utilisés dont un spécifique correspondant à des émissions mondiales très élevées.

Les horizons temporels pris en compte permettent de couvrir le court, moyen et long terme à savoir 2030, 2050 et 2090. Un focus particulier est fait sur 2050 qui correspond à un horizon pertinent au regard des activités du groupe et de son usage du parc immobilier. Les aléas climatiques pris en compte correspondent à ceux proposés dans les textes de la taxonomie européenne et de la CSRD. Ils se rapportent aux évolutions liées aux températures, à l'eau, au vent et aux sols.

Les résultats actuels indiquent que les périodes de froid extrême, l'élévation du niveau de la mer, les cyclones et tempêtes et l'érosion des sols présentent des risques physiques non significatifs pour l'ensemble des activités du groupe, quel que soit le scénario étudié.

Pour le changement du régime de précipitations, les glissements et affaissements de terrain ainsi que le retrait-gonflement des argiles, l'analyse semble indiquer une absence de changement significatif aux différents horizons temporels étudiés, par rapport à la situation actuelle et quel que soit le scénario, avec certains sites en risque modéré voire élevé.

L'exposition aux inondations et aux feux de forêt implique d'ores-et-déjà des risques modérés à forts pour une partie des établissements, avec une amplification progressive dans les décennies à venir.

Enfin, les aléas chaleurs et températures extrêmes ainsi que sécheresse et stress hydrique génèrent les risques les plus significatifs avec une amplification rapide pour le scénario RCP8.5.

→ ACTIONS D'ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

ELSAN travaille à la mise en œuvre de solutions d'adaptation permettant de maîtriser les risques liés au climat. Pour ce qui est des infrastructures, il s'agit principalement d'anticiper les risques relatifs aux chaleurs et températures extrêmes lors du renouvellement des équipements. De manière plus ponctuelle et ciblée, des travaux peuvent être réalisés en termes d'isolation ou de changement des menuiseries par exemple.

Concernant l'adaptation des organisations, le secteur de la santé est un des secteurs les mieux organisés pour faire face aux aléas climatiques, notamment du fait de contraintes réglementaires spécifiques. A ce titre, chaque établissement de santé ELSAN est doté d'un plan blanc qui est un dispositif de crise permettant de mobiliser les moyens nécessaires pour faire face à une situation sanitaire exceptionnelle comme, par exemple, la dégradation du fonctionnement des installations. Ceci afin de mettre en sécurité les personnels et les patients et de limiter les pertes de chance.

Les établissements SMR disposent tous, par ailleurs, soit de chambres climatisées soit a minima d'une pièce rafraîchie pour protéger les patients lors des canicules.

1- Le RCP2.6 (Representative Concentration Pathway) correspond à un scénario d'évolution de la concentration de gaz à effet de serre impliquant un forçage radiatif de +2,6W/m² en 2100, soit le scénario le plus optimiste du GIEC avec une hausse des températures n'excédant pas 2°C à la fin du siècle.
2- Le RCP4.5 correspond à un scénario avec une hausse des températures n'excédant pas 3°C.
3- Le RCP8.5 correspond à un scénario d'évolution avec une hausse des températures supérieure à 4°C.

→ ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

OBJECTIFS D'ATTÉNUATION SCOPES 1 & 2

ELSAN réalise un bilan de gaz à effet de serre sur les trois scopes tous les ans depuis 2019. Ce recul sur plusieurs années ainsi que sa connaissance des différents leviers de réduction lui ont permis, début 2025, de définir une trajectoire de décarbonation sur les scopes 1 et 2 à l'horizon 2030 alignée sur l'Accord de Paris. Le groupe a ainsi un objectif de baisse sur ce périmètre de 42% entre 2021 et 2030, ou de 21,5% entre 2024 et 2030, 2024 étant l'année de référence pour le pilotage du plan de décarbonation des années à venir.

Les principaux leviers de décarbonation sont les suivants :

- **L'évolution des usages de gaz anesthésiants** avec la fermeture des réseaux de protoxyde d'azote et la baisse des consommations de desflurane
- **La modernisation des équipements techniques des bâtiments** (production de chaud et de froid, gestion technique des bâtiments, etc.) et le raccordement aux réseaux urbains
- **Un plan de sobriété énergétique**
- **Le remplacement des fluides frigorigènes** les plus émissifs
- **Le verdissement progressif des flottes de véhicules** de fonction et de service.

*À nouveau cette année, les émissions scopes 1 et 2 du groupe marquent une baisse significative de 7,3% portée notamment par les travaux sur les gaz anesthésiants et les fluides frigorigènes et la décarbonation du mix énergétique, et malgré une flotte de véhicules en hausse.
À noter qu'à partir de l'exercice 2025 les données des scopes 1 et 2 sont auditées.*

	2021	2024	2025	Ecart 21-25	Ecart 24-25
Total des émissions des scopes 1 & 2	71 437	52 346	48 535	-26,7%	-7,3%
Total des émissions scope 1	59 109	39 357	36 311	-33,4%	-7,7%
Emissions directes des sources fixes de combustion	29 107	22 867	22 659	-21,4%	-0,9%
Emissions directes des sources mobiles de combustion	1 236	2 325	2 460	88,1%	5,8%
Emissions directes des procédés physiques ou chimiques	0	0	0	-	-
Emissions directes fugitives	28 766	14 164	11 242	-50,8%	-20,6%
Emissions issues de la biomasse (sols et forêts)	0	0	0	-	-
Intensité d'émissions scope 1 (tCO₂e/M€)	22,7	12,3	11,1	-51,1%	-9,8%
Total des émissions scope 2 (location based)	12 328	12 989	12 223	5,4%	-5,9%
Emissions indirectes liées à la consommation d'électricité	8 127	8 183	7 270	0,7%	-11,2%
Emissions indirectes liées à la consommation de vapeur, chaleur et froid	4 201	4 806	4 953	14,4%	3,1%
Intensité d'émissions scope 2 (tCO₂e/M€)	4,7	4,1	3,7	-21,3%	-9,8%

ELSAN améliore chaque année la méthodologie et la qualité des données utilisées pour évaluer ses émissions de scope 3 qui restent cependant majoritairement calculées via des facteurs d'émissions monétaires. En 2025, ses émissions relatives au scope 3 sont à la hausse de 7,8%. Cette hausse s'explique principalement par une augmentation de l'achat de produits et services et dans une moindre mesure des actifs en leasing et du transport.

	2024	2025	Ecart 2024-2025
Total des émissions scope 3	380 717	410 322	7,8%
Produits et services achetés	277 352	300 829	8,5%
Bien immobilisés	36 997	41 938	13,4%
Activités associées à l'énergie et aux combustibles	8 720	8 351	-4,2%
Transport de distribution amont	1 211	1 239	2,3%
Déchets générés par les opérations	16 476	16 604	0,8%
Voyages professionnels	2 646	2 844	7,5%
Déplacements domicile-travail des employés	12 455	12 659	1,6%
Actifs en leasing amont	10 736	10 969	2,2%
Transport et distribution aval	14 124	14 889	5,4%
Transformation des produits vendus	0	0	-
Utilisation des produits vendus	0	0	-
Traitement de fin de vie des produits vendus	0	0	-
Actifs en leasing aval	0	0	-
Franchises	0	0	-
Investissements	0	0	-
Intensité d'émissions scope 3 (tCO₂e/M€)	119	125	5,0%

ZOOM SUR UNE RÉCOMPENSE POUR LE NOUVEL HÔPITAL PRIVÉ TERRES DE MOSELLE

L'Hôpital Privé Terres de Moselle a été distingué par l'Anap, en partenariat avec le magazine Architectures hospitalières, lors des Journées de l'Architecture en Santé 2025, où il a reçu la mention "Prix du Jury". Cette reconnaissance salue l'excellence globale du futur établissement en construction à Maizières-lès-Metz, notamment son engagement environnemental exemplaire.

Imaginé par AIA Life Designers et porté par Euryale, le projet se distingue par une architecture bioclimatique, l'utilisation de matériaux locaux et biosourcés et une structure bois permettant de réduire de près de 50 % l'empreinte carbone par rapport à une construction traditionnelle.

Le site accueillera également un parc de 3,5 hectares et 900 arbres contribuant à la biodiversité, au confort thermique et au bien-être des patients et salariés. Il sera alimenté à 90 % par le réseau de chaleur urbain local et récupèrera les eaux pluviales incarnant ainsi un modèle de performance durable. Conçu de manière collaborative avec soignants, patients, architectes et ingénieurs, il regroupera dès 2026 les établissements ELSAN de Moselle au sein d'un ensemble de 50 000 m² doté de 350 lits, 24 salles de bloc et 26 spécialités.

“ Cette distinction souligne l'engagement fort que porte notre établissement dans une approche durable, respectueuse des enjeux de transition écologique, et positionne le projet comme une référence parmi les grands programmes hospitaliers actuels. ”

Gabriel Giacometti, directeur de programme Hôpital Privé Terres de Moselle

→ CONSOMMATIONS D'ÉNERGIES

En 2025, ELSAN a poursuivi son programme WattLess lancé en 2022 pour piloter et améliorer sa performance énergétique liée à l'électricité et au gaz. Un suivi mensuel des consommations de chaque établissement est en place afin de détecter d'éventuelles dérives et adapter les plans d'action.

	2024	2025	Ecart 24-25
Consommation totale d'énergies	387,6	386,1	-0,4%
Consommation de gaz	123,1	122,3	-0,6%
Consommation d'électricité	207,7	207,7	0%
Consommation de chaleur (réseaux urbains)	50,7	50,7	0,0%
Consommation de froid (réseaux urbains)	3,7	3,4	-9,6%
Consommation de fioul	2,5	2,1	-16,2%
Part d'énergies renouvelables dans le mix	19%	23%	16%

Les travaux de remplacement des équipements énergivores se sont poursuivis :

- **4 opérations de changement d'équipements de production de chaleur** : remplacement de chaudière et installation de pompe à chaleur (Clinique Claude Bernard à Albi, Clinique le Floride à Le Barcarès, Clinique Fontvert à Sorgues, Clinique Saint-Michel à Toulon)
- **5 opérations de changement d'équipements de production de froid**, avec ou sans récupération de chaleur (Clinique de l'Estrée à Stains, Centre Hospitalier Privé de Brest - Keraudren, Polyclinique de l'Ormeau, site Pyrénées à Tarbes, Clinique Claude Bernard à Albi, Clinique du Pont de Chaume à Montauban)
- **1 opération d'installation de gestion technique du bâtiment** (Centre Médico-Chirurgical du Mans)
- **2 mises en place de modes « réduit de bloc »** pour abaisser les consommations lors des périodes d'inactivité des blocs opératoires (Nouvelle Clinique Bonnefon à Alès et Polyclinique Montier la Celle à Troyes).

En complément, 2 cliniques ont été raccordées aux réseaux de chaleur urbains locaux (Clinique Esquirol Saint Hilaire à Agen et Centre Hospitalier Privé de Brest - Keraudren) et la première installation photovoltaïque du groupe a été mise en production en cours d'année.

ZOOM SUR LE RACCORDEMENT AU RÉSEAU DE CHALEUR URBAIN DU CENTRE HOSPITALIER PRIVÉ DE BREST - KERAUDREN

Le Centre Hospitalier Privé de Brest - Keraudren a franchi une nouvelle étape dans sa transition énergétique en se raccordant au réseau de chaleur de Brest courant novembre 2025. Cet investissement va permettre de pratiquement supprimer les consommations de gaz naturel du site au profit d'un approvisionnement en chaleur issue majoritairement d'une usine de valorisation énergétique des déchets et d'une chaufferie bois. Le projet devrait ainsi permettre d'éviter 465t CO₂e par an.

ZOOM SUR LA MISE EN PRODUCTION DE L'INSTALLATION PHOTOVOLTAÏQUE DE LA CLINIQUE DU SUD

La première installation photovoltaïque du groupe a été mise en production en septembre 2025 à la Clinique du Sud à Carcassonne. Avec 1 435m² de panneaux photovoltaïques positionnés sur des ombrières de parking, l'installation produira 388MWh par an. Sur le dernier trimestre 2025, peu favorable à la production photovoltaïque, le site a néanmoins produit 62MWh et couvert 33% de ses besoins en électricité.

Pour aller plus loin dans la démarche et réduire le recours aux énergies fossiles tout en maximisant le taux d'auto-consommation de l'énergie photovoltaïque produite sur site, des travaux d'électrification ont également été menés pour produire l'eau chaude sanitaire via une nouvelle pompe à chaleur et rendre réversible le groupe froid pour qu'il assure la majorité des besoins de chauffage. La chaufferie a par ailleurs été rénovée avec notamment l'installation de deux nouvelles chaudières à condensation. Ces travaux permettront de réduire significativement l'utilisation de gaz naturel, 80% des besoins devant être couverts par l'énergie électrique.

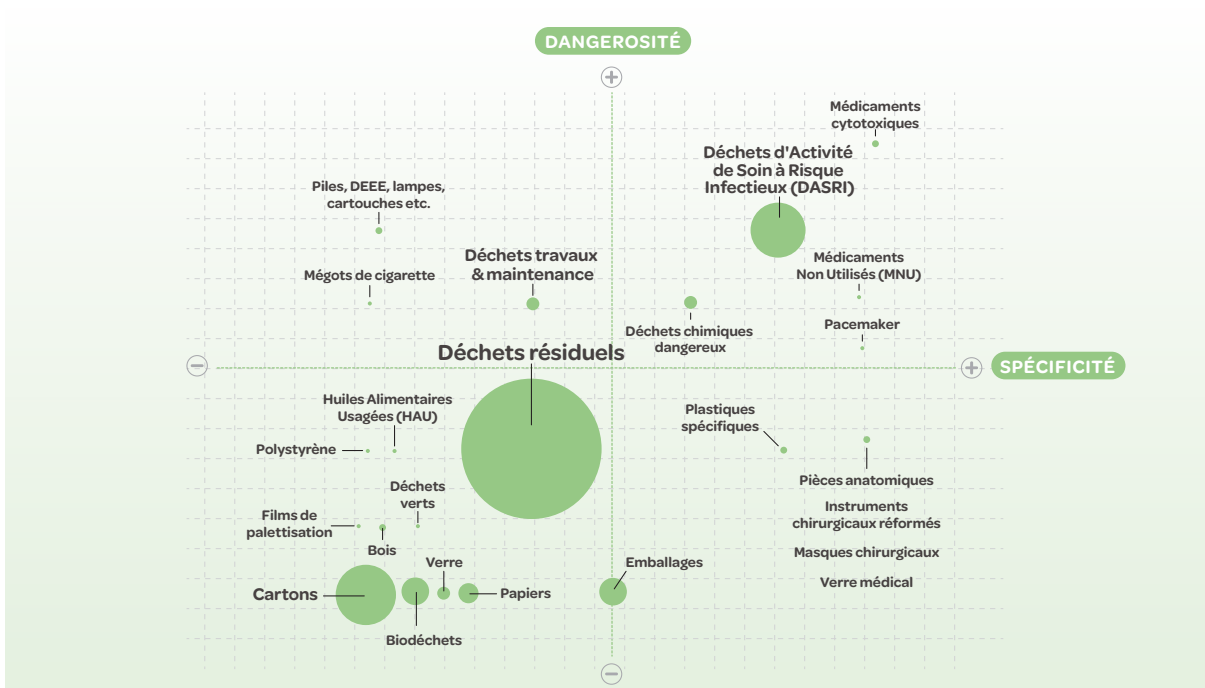
GESTION DES RESSOURCES & ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Face à l'augmentation constante des flux de déchets et à la pression croissante sur les ressources naturelles et sur les exutoires, les acteurs de santé ont un rôle à jouer pour favoriser une économie plus circulaire.

Dans ce contexte, ELSAN poursuit la structuration d'une démarche ambitieuse et progressive en matière de réduction, de tri, de valorisation et de réemploi.

→ CARACTÉRISTIQUES DES DÉCHETS PRODUITS ET POLITIQUE ASSOCIÉE

Les activités de soins exigent l'utilisation d'un large panel de dispositifs médicaux, consommables et biens manufacturés, dont une part importante est à usage unique. Les établissements produisent ainsi un volume conséquent et diversifié de déchets comme l'illustre le schéma suivant.



En outre, le groupe demeure confronté aux disparités territoriales en matière d'offre de traitement et de recyclage, ce qui rend peu pertinent l'application d'un modèle unique de gestion des déchets à l'ensemble des établissements.

Dans ce contexte, la politique du groupe vise à réduire la consommation de ressources, à limiter la production de déchets, et à accroître leur valorisation, en s'appuyant sur plusieurs axes structurants :

- **Assurer la conformité réglementaire** de l'ensemble des établissements aux filières de tri et de traitement obligatoires
- **Améliorer la performance environnementale des filières de gestion des déchets**, en particulier via l'amélioration des pratiques de tri et la valorisation matière
- **Lutter contre le gaspillage alimentaire**
- **Déployer des pratiques d'achats responsables**, notamment en privilégiant des produits éco-conçus (moins emballés, plus recyclables, utilisant moins de matière), en développant le dialogue avec les fournisseurs et en sensibilisant les acheteurs (voir chapitre dédié page 57)
- **Renforcer le réemploi**, notamment via des partenariats permettant de donner une seconde vie à certains dispositifs médicaux.

Deux objectifs orientent cette politique : atteindre un taux de valorisation des déchets de 25% d'ici 2030 et éviter plus de 400 tonnes de biodéchets liés au gaspillage alimentaire des repas patients entre 2025 et fin 2027.

→ ACTIONS ENGAGÉES EN MATIÈRE DE GESTION ET DE VALORISATION DES DÉCHETS

Au cours des dernières années, la politique d'ELSAN a porté en priorité sur la connaissance fine des flux de déchets, la mise en conformité des établissements MCO-SMR vis-à-vis des obligations réglementaires de tri et de recyclage et l'optimisation de l'usage de la filière DASRI.

Cette stratégie s'est traduite par plusieurs actions structurantes :

- 1- **Une campagne de diagnostics technico-économiques menée entre 2021 et 2024**, ainsi que la mise en place d'une prestation de gestion centralisée des contrats déchets, permettant d'accompagner la mise en place des filières obligatoires et la constitution d'une base de données consolidée sur les tonnages et les modes de traitement.
- 2- **Un contrat cadre concernant les DASRI**, incluant une harmonisation des consignes de tri et la conduite d'audits dans les établissements.
- 3- **Une veille et une participation à des études pilotes** pour l'émergence de nouvelles filières de valorisation spécifiques (verre médical, textiles sanitaires, etc.).

En 2025, la démarche s'est poursuivie avec la diffusion d'un guide interne sur la gestion des déchets, le référencement d'équipements de tri et la définition de nouvelles prestations d'accompagnement pour lever les derniers freins concernant la conformité réglementaire ou pour apporter une expertise dans le cas d'une sous-performance en termes de valorisation.

ZOOM SUR LA FILIÈRE VERRE MÉDICAL À L'HÔPITAL PRIVÉ SAINT-MARTIN DE PESSAC

« Lorsque Suez Nouvelle-Aquitaine a lancé, après une expérimentation, une première vague de déploiements de sa filière de recyclage du verre médical, j'ai immédiatement proposé que l'établissement s'engage. J'ai identifié le matériel nécessaire, structuré l'organisation logistique et formé l'ensemble des équipes - soignants comme personnels externes en charge du circuit déchets – pour garantir un tri sécurisé et conforme. Le verre collecté est ensuite recyclé en microbilles destinées à la fabrication de laine de verre ou de peinture routière, une filière dont nous avons pu mesurer le potentiel dès la première collecte de 180 kg, quatre mois après le lancement. En sortant ce flux des DASRI, traditionnellement utilisé en raison du risque de casse coupante, nous obtenons un double bénéfice environnemental et économique, tout en fédérant les équipes autour d'un projet concret et motivant. »

Gaëlle Turpin, Coordinatrice et correspondante RSE à l'Hôpital Privé Saint-Martin de Pessac

→ ACTIONS ENGAGÉES EN MATIÈRE DE RÉDUCTION DES DÉCHETS À LA SOURCE ET DE RÉEMPLOI

Dans le prolongement de ses engagements en matière de gestion des déchets, ELSAN développe également des actions visant à réduire les déchets à la source et à accélérer la transition vers le réemploi au sein des établissements :

- 1- **Des partenariats historiques avec des sociétés reprenant le matériel médical** afin de le proposer à d'autres acteurs nationaux ou internationaux notamment quand la réglementation française impose une durée d'usage maximale. ELSAN encourage également le réemploi directement entre les établissements du groupe.
- 2- **Un programme de lutte contre le gaspillage alimentaire s'appuyant sur deux leviers** : la réduction des plateaux patients non consommés et l'optimisation des pratiques de notre partenaire de restauration dans le cadre des prestations déléguées.
- 3- **Deux conventions cadres ont été signées en 2025 avec Gekomed et Redeem**, spécialistes du reconditionnement d'attelles orthopédiques. Des bornes de collecte ont été installées dans plus d'une dizaine d'établissements, permettant aux patients de déposer leurs orthèses en fin de parcours de soins pour leur offrir une seconde vie. Ces deux partenaires ont collecté plus de 6000 dispositifs, 70% des équipements collectés ont pu être remis en bon état d'usage en vue du réemploi.

ZOOM SUR LA LUTTE CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE & RÉDUCTION À LA SOURCE DES BIODÉCHETS

Dans les établissements du groupe, deux sources majeures de gaspillage alimentaire ont été identifiées : les plateaux repas préparés mais non utilisés, représentant près de 650 g de gaspillage par plateau, et les restes alimentaires sur les plateaux consommés des patients et des convives du restaurant d'entreprise.

Pour agir sur la première source, un programme spécifique a été lancé fin 2024 afin d'analyser les causes récurrentes des plateaux non consommés (patient non encore admis, patient au bloc opératoire ou sortie avancée) et d'adapter les processus pour éviter les déficiences. Depuis son déploiement, ce programme a déjà permis d'éviter 133 tonnes de biodéchets, témoignant de son efficacité.

En parallèle, notre partenaire Sodexo déploie le programme Waste Watch dans plus de 70 établissements, basé sur des pesées fines en cuisine et en plonge. Ces mesures permettent d'identifier précisément les gisements de gaspillage (exemple : recette peu appréciée) et de mettre en place des plans d'actions ciblés (exemple : remplacement ou modification de recette) pour répondre au mieux aux attentes de nos patients et de nos salariés et ainsi éviter les restes alimentaires.

Pour aller plus loin, ELSAN a développé dans son application digitale de restauration, la possibilité pour ses patients de faire eux-mêmes leur choix d'entrée, plat, dessert, ce qui contribuera fortement à réduire les restes alimentaires. Cette application commencera à être déployée au premier trimestre 2026.

→ NOS RÉSULTATS EN MATIÈRE DE GESTION DES DÉCHETS

Poids total des déchets générés par nos établissements MCO-SMR

		2024	2025	Évolution des tonnages
Tonnage total de déchets produits		23 371	23 789	+1,8%
Déchets dangereux	DASRI	11,0%	10,0%	-6,8%
	Autres déchets dangereux	0,6%	0,7%	+13,5%
Déchets non dangereux	Déchets résiduels	71,1%	71,9%	+2,9%
	Carton, papiers et emballages	13,9%	14,2%	+3,4%
	Biodéchets	2,7%	2,5%	-4,1%
	Autres déchets non dangereux	0,7%	0,7%	+9,6%

Le périmètre de reporting a été élargi en 2025 par l'intégration de quatre établissements supplémentaire, ce qui permet de couvrir désormais 100% du périmètre MCO-SMR. Cet élargissement explique 70% de l'évolution à la hausse du tonnage total de déchets produits.

Mode de traitement	Part du total 2024	Part du total 2025	Évolution des tonnages
Incinération	47,3%	60,0%	+29,3%
Mise en décharge	15,9%	15,9%	+1,7%
Valorisation	17,4%	17,2%	+0,7%
Destruction non précisée	19,4%	6,9%	-64,1%

Des travaux d'amélioration de la traçabilité ont été menés en 2025 permettant d'avoir une vision plus fiable des modes de traitement. Malgré des efforts conséquents de déploiement de nouvelles filières de valorisation et d'amélioration des pratiques de tri, le taux de valorisation est en léger recul. Cela s'explique principalement par la nature de certaines actions de réduction à la source ciblant particulièrement les déchets valorisables : les actions engagées en matière de lutte contre le gaspillage alimentaire et d'optimisation des emballages logistiques viennent réduire à la fois le tonnage total de déchets produits mais aussi celui des flux orientés vers les filières de valorisation.

GESTION DE L'EAU

L'enjeu de la consommation d'eau n'a pas été évalué comme matériel par le groupe. Néanmoins, ELSAN a décidé d'en faire un axe de travail de sa politique RSE pour contribuer à sa hauteur à une meilleure maîtrise de la ressource dans les territoires et car il s'agit d'un sujet fédérateur en interne.

Bien que la grande majorité de l'eau consommée par le groupe soit rejetée dans les réseaux d'eaux usées, celle-ci est cruciale pour le bon fonctionnement de la majorité des activités d'ELSAN et en particulier les établissements de médecine, chirurgie et obstétrique, de soins médicaux et de réadaptation et de dialyse. Que ce soit directement pour pratiquer les soins ou pour réaliser des tâches connexes comme la stérilisation des dispositifs médicaux réutilisables ou le nettoyage des locaux.

Le groupe a réalisé en 2025 une analyse de son exposition aux risques liés à l'eau grâce à l'outil Aqueduc¹ du World Resources Institute. Il en ressort qu'à date, 17% des sites de MCO, SMR et dialyse sont localisés dans des zones avec un niveau de stress hydrique évalué comme fort ou extrêmement fort et 29% comme moyen à fort. A l'horizon 2050 et suivant un scénario pessimiste², ces résultats passeraient respectivement à 42% et 16% ce qui marque un accroissement de la pression du stress hydrique sur les activités à moyen et long terme du fait du changement climatique. Il est toutefois à noter qu'à ce jour, aucune restriction en matière d'accès à l'eau en zone de stress hydrique n'a été mise en œuvre par les autorités vis-à-vis des établissements ELSAN.

Afin de progresser dans ce domaine, le groupe a pour ambition de mettre en place un plan de management des consommations d'eau d'ici fin 2027. Celui-ci a pour objectif, en capitalisant sur les bonnes pratiques déjà déployées dans un certain nombre d'établissements de :

- Implémenter un suivi périodique des consommations dans l'ensemble des sites accueillant les patients,
- Sensibiliser les salariés, patients et visiteurs sur les bonnes pratiques,
- Identifier les équipements, installations et processus sur-consommateurs afin de les améliorer et identifier les possibilités de réutilisation des eaux.

En 2025, ELSAN a réalisé une première étape visant à identifier les différents sites consommateurs et en évaluer les consommations pour 2024 et 2025.

	2024	2025	EVOLUTION
Consommation d'eau (m ³)	1 463 495	1 397 247	-4,5%
Intensité hydrique (m ³ /millions d'euros de chiffre d'affaires)	457,5	426,8	-6,7%



Une première action de sensibilisation des salariés et en particulier des responsables techniques des établissements a été réalisée fin 2025 avec la publication d'un **guide de bonnes pratiques** visant à informer sur les actions vertueuses à mettre en place et les attentes du groupe en la matière.

1 - Dans sa version 4.0

2 - SSP5 RCP8.5, soit une hausse des températures entre 3,3°C et 5,7°C en 2100

ÉCOCONCEPTION DES SOINS

Comme évoqué à travers les pages de ce rapport, le secteur de la santé génère des impacts environnementaux divers.

Plusieurs facteurs intrinsèques à l'activité contribuent à ces impacts : les obligations en matière d'hygiène par exemple, qui impliquent des règles strictes qui encouragent la mise en place d'un modèle linéaire reposant en grande partie sur l'usage unique, la centralisation des plateaux techniques qui génèrent des déplacements de personnes ou encore, bien sûr, la priorité accordée à la qualité et à l'efficacité des soins qui réduit les possibilités d'optimisation des impacts environnementaux dans bien des situations.

Cependant, un certain nombre d'initiatives peuvent être prises pour réduire l'impact environnemental des soins et des parcours. Des possibilités existent et de plus en plus de sociétés savantes s'impliquent dans la formalisation de recommandations dédiées. Il en va de même dans les établissements du groupe qui ont, ces dernières années, déployé des actions vertueuses dans divers domaines. En questionnant le besoin et la pertinence du soin, le matériel et les pratiques professionnelles, des évolutions parfois innovantes ont pu être identifiées et mises en œuvre. Cette réflexion couvre souvent des domaines très variés : les pratiques d'achats, la gestion des stocks et la logistique, la substitution du jetable par le réutilisable ou encore le choix des gaz anesthésiques.



ZOOM SUR LA FERMETURE DU RÉSEAU DE PROTOXYDE D'AZOTE DE L'HÔPITAL PRIVÉ GUILLAUME DE VARYE

La fermeture des réseaux de protoxyde d'azote est un levier d'action important des démarches d'écoconception des soins des établissements ELSAN qui contribue par ailleurs à la politique de décarbonation du groupe. En effet, ce gaz anesthésique a un pouvoir de réchauffement élevé et les réseaux ont fréquemment des fuites.

“ Dans le cadre des orientations du groupe, l'Hôpital Privé Guillaume de Varye a choisi de fermer et condamner le réseau dans ses 13 salles de blocs opératoires. Le projet, qui a nécessité des interventions techniques, de nouveaux équipements ainsi qu'une évolution des pratiques médicales, a duré un an et a réuni les anesthésistes, le cadre de bloc, le technicien biomédical, le responsable technique ainsi que le prestataire Air Liquide. Seules trois salles sont aujourd'hui équipées d'une bouteille de protoxyde d'azote directement branchée au respirateur pour des besoins très ponctuels et la majorité des anesthésies est réalisée avec des gaz halogénés ou en intraveineux. Le site est ainsi passé de 1680kg de N₂O utilisés en 2023 à 1420kg en 2024, année de démarrage du projet, et à seulement 11kg en 2025. Soit une réduction de 455 tonnes de CO₂ liées au protoxyde d'azote. ”

Zaynab EL ATASSI, Responsable qualité - gestion des risques et Correspondante RSE de l'Hôpital Privé Guillaume de Varye à Saint-Doulchard

Le groupe a décidé de faire de l'écoconception des soins un fil rouge de sa politique RSE et d'accompagner les établissements dans la prise en compte plus systématique de ce sujet. Ainsi, en 2025, une première étape a été franchie en leur mettant à disposition un guide de déploiement d'une démarche de soins écoresponsables. Ce guide est complété par une bibliothèque de bonnes pratiques qui sera enrichie au fil du temps. Elle s'appuie sur les recommandations des sociétés savantes et donne toutes les informations utiles pour identifier si une pratique est pertinente pour un établissement et un contexte donné et la mettre en œuvre.

Afin de donner un cadre commun à l'ensemble des activités MCO et SMR, ELSAN a également défini un objectif de labellisation des services. Le groupe va ainsi travailler en 2026 à la formalisation d'un référentiel interne qui permettra d'évaluer et reconnaître les efforts d'écoconception des soins des différents établissements avec l'objectif d'avoir un service labellisé dans chaque entité à l'horizon 2030. En définissant un canevas de pratiques incontournables et d'autres moins prioritaires, les établissements auront une feuille de route claire à mettre en œuvre, dans une logique de standardisation de la prise en compte de l'écoconception des soins. Une labellisation externe sera par ailleurs encouragée lorsqu'elle existera dans la région comme cela peut déjà être le cas en Normandie, Ile-de-France ou Nouvelle-Aquitaine.



ZOOM SUR LA DÉMARCHE D'ÉCOCONCEPTION DES SOINS DE LA CLINIQUE DU CAP D'OR

La Clinique du Cap d'Or à la Seyne-sur-Mer a fait l'acquisition d'une douche hydromoléculaire mobile FullCare®. Cette solution innovante est utilisée pour la toilette des patients et permet également de réaliser la détersion de plaies cutanées dans le service de médecine. Elle garantit une hygiène optimale, en offrant un bien-être et un confort aux patients en limitant leur transfert. Ce concept de soins hydromoléculaires a également des bénéfices pour les équipes paramédicales, grâce à son ergonomie, et prévient le risque de chute et le risque infectieux. Ainsi que des bénéfices environnementaux grâce à une réduction de la consommation d'eau, d'énergie et de produits d'hygiène.

« L'arrivée de la douche hydromoléculaire marque une étape supplémentaire dans notre démarche d'écoconception des soins. Avec uniquement 400mL d'eau consommés par toilette, la clinique devrait économiser environ 217m³ par an, avec par ailleurs des avantages pour nos patients et nos soignants. »

Noëlla ROUDAUT, IDE Hygiéniste et Correspondante RSE de la Clinique du Cap d'Or à la Seyne-sur-Mer

CULTURE & GOUVERNANCE



- 53 L'ESSENTIEL 2025
- 54 ÉTHIQUE & CONFORMITÉ
- 55 RELATIONS AVEC LES POUVOIRS PUBLICS
- 56 DONNÉES PERSONNELLES & CYBERSÉCURITÉ
- 57 ACHATS RESPONSABLES
- 58 FORMATION & CULTURE RSE

CULTURE & GOUVERNANCE

L'ESSENTIEL 2025

LES ENGAGEMENTS RSE

METTRE EN PLACE UNE DÉMARCHE D'ACHATS RESPONSABLES

- 19 >75% des dépenses d'achats auprès de fournisseurs référencés signataires du Code de conduite des tiers ELSAN fin 2027
- 20 >75% des dépenses d'achats auprès de fournisseurs référencés évalués d'un point de vue RSE fin 2027
- 21 **Déployer** un indice environnemental sur les catégories significatives de produits référencés d'ici 2030

POURSUIVRE NOS EFFORTS EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE DES AFFAIRES

- 22 Tendre vers **100%** des salariés potentiellement exposés formés à l'anticorruption dès fin 2027

DÉVELOPPER LA CULTURE RSE AU SEIN DU GROUPE

- 23 Tendre vers **100%** des directeurs et CODIR de la chaîne opérationnelle et des directeurs des fonctions support siège formés à la RSE d'ici 2030
- 24 **100%** des établissements MCO et SMR sont évalués suivant un référentiel RSE interne d'ici fin 2027

IRO

→ Droits sociaux fondamentaux des travailleurs

1 CLUB RSE
FOURNISSEURS

63%

DES COLLABORATEURS
POTENTIELLEMENT
EXPOSÉS FORMÉS À
L'ANTI-CORRUPTION

ÉTHIQUE & CONFORMITÉ

En tant qu'acteur de référence dans le secteur de la santé et en interaction constante avec une grande diversité de parties prenantes, ELSAN se doit de faire preuve du plus haut niveau d'exemplarité dans la conduite de ses activités et d'être irréprochable dans le respect des standards d'intégrité.

Le dispositif de conformité mis en œuvre par le groupe s'inscrit dans le cadre de la loi Sapin 2 et s'aligne sur les principaux référentiels internationaux, dont les principes du Pacte Mondial des Nations unies.

La démarche est pilotée par l'équipe Conformité du groupe, en coordination étroite avec la direction des Risques et de l'audit interne. Elle repose sur une gouvernance structurée, un corpus de documents de référence, des procédures et politiques internes, ainsi que sur des outils dédiés assurant son déploiement opérationnel.

INSTANCES ET DISPOSITIFS STRUCTURANTS

- **Comité Conformité** : sous la supervision de la direction générale et rassemblant les directions fonctionnelles concernées, il est chargé du suivi des sujets liés à la conformité, à l'IT et à la protection des données.
- **Comité des Risques** : instance réunissant la direction générale, elle est dédiée à l'identification, l'évaluation et la revue régulière des principaux risques du groupe.
- **Comité Audit et Risques** : sous la supervision du conseil de surveillance, il a pour rôle de contrôler l'efficacité du dispositif global de maîtrise des risques dont une partie est liée à l'éthique et la conformité.
- **Cartographie des risques anti-corruption et de trafic d'influence** : mise à jour périodiquement, elle permet d'identifier les situations de risques significatives du groupe afin de définir les mesures de prévention et de contrôle les plus adaptées.

DOCUMENTS ET POLITIQUES INTERNES

- **Charte éthique** : publiée en 2020 et actualisée en octobre 2024, elle énonce les principes qui guident les comportements attendus de l'ensemble des collaborateurs. Ils reposent sur la probité, la loyauté, le respect de la dignité humaine et la préservation des droits individuels des salariés, des praticiens et des patients.
- **Code de conduite anti-corruption** : partie intégrante de la Charte éthique et mise en place en 2021, il constitue le document de référence du groupe en matière de prévention de la corruption.
- **Code de conduite des tiers** : publié en 2024, il encadre les relations du groupe avec ses tiers, qu'ils soient fournisseurs, prestataires ou encore patients. Il rappelle les exigences du groupe en matière d'intégrité et d'éthique des affaires, de respect des droits humains fondamentaux et de préservation de l'environnement.
- **Procédures** dédiées à la gestion des liens et conflits d'intérêts et des cadeaux et invitations et déploiement début 2026 d'une procédure encadrant les dons et sponsorings.
- **Dispositif d'alerte** : ELSAN s'est doté d'un dispositif d'alerte accessible en continu à l'ensemble des parties prenantes internes et externes. Il permet de signaler, y compris de manière anonyme, toute situation susceptible de constituer une violation de la réglementation en vigueur et des règles éthiques ELSAN. Une procédure formalisée encadre le traitement des signalements, détaille le processus d'investigation et garantit notamment la protection des lanceurs d'alertes.

SENSIBILISATION ET FORMATION

- **En complément, une formation à l'anti-corruption** est déployée pour l'ensemble des managers exposés du groupe, qu'ils exercent au siège ou dans les établissements et centres. Des modules de formations complémentaires, destinés aux fonctions les plus exposées (achats, immobilier...) seront déployés en 2026.
- **Le groupe a également profité de la journée internationale de lutte contre la corruption** du 9 décembre 2025 pour rappeler aux collaborateurs du siège, les bonnes pratiques en matière d'intégrité.

	2025
Taux de collaborateurs potentiellement exposés formés à l'anti-corruption	63%
Nombre de condamnations et sanctions pour violations des lois anti-corruption et anti pots-de-vin	0

RELATIONS AVEC LES POUVOIRS PUBLICS

ELSAN met en œuvre une stratégie institutionnelle qui vise à favoriser l'émergence du cadre de régulation et de financement le plus propice à la solidité de l'infrastructure hospitalière française.

À cette fin, la stratégie d'affaires publiques a pour objectif de contribuer aux discussions sur les évolutions du secteur de la santé en France.

À travers elle, le groupe défend la pérennité financière des établissements de santé privés, la complémentarité des offres de soins publique et privée, l'accès aux soins dans toutes ses composantes et le développement de la prévention et de l'innovation.

Ce dialogue régulier et structuré avec les pouvoirs publics est piloté par la directrice des affaires publiques, déléguée aux opérations, qui coordonne les interactions avec les parties prenantes externes au niveau national (autorités de santé, gouvernement et autres acteurs institutionnels). À l'échelle locale, les directeurs de territoires et d'établissements interagissent avec les agences régionales de santé et les autres autorités ainsi que les élus locaux.

La directrice des affaires publiques coordonne également les positions du groupe au sein de la Fédération de l'Hospitalisation Privée (FHP) qui **défend les intérêts des cliniques et hôpitaux privés** et représente ses membres dans les discussions avec les tutelles gouvernementales, les ministères et les organisations représentant les salariés du secteur.

ELSAN ne fait aucune contribution directe ou indirecte, financière ou en nature, aux partis politiques.

Le groupe est par ailleurs inscrit au registre de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique afin de mener sa politique d'affaires publiques en toute transparence.



DONNÉES PERSONNELLES & CYBERSÉCURITÉ

La protection des données détenues par le groupe est une préoccupation majeure qui fait l'objet d'un dispositif complet. Plusieurs raisons expliquent ce niveau de priorité : les obligations réglementaires, le fait que la protection et le respect des données sont centraux dans la relation de confiance avec les différentes parties prenantes et les patients en particulier, et enfin car il s'agit d'un élément clé de la continuité des activités.



Une politique de protection des données personnelles a été mise en place dès 2018 sur l'ensemble des établissements et centres pour répondre aux exigences de sécurité et de confidentialité des données de santé et données personnelles traitées par le groupe. Un délégué à la protection des données a été nommé sur chacune des entités traitant des données sensibles ou à grande échelle.

Pour s'assurer de la conformité des traitements de données personnelles mis en œuvre, ELSAN s'appuie sur une équipe DPO composée de ressources groupe, chargées de coordonner et d'accompagner l'ensemble du programme de conformité, ainsi que d'une communauté de ressources locales chargées de déployer les politiques de conformité et de protection des données personnelles sur leurs périmètres respectifs.

Par ailleurs, l'ensemble des directions et services support ELSAN (recherche, innovation, juridique, digital & systèmes d'information, sécurité des systèmes d'information, ...) peuvent être sollicités pour assister les établissements sur l'ensemble des sujets et enjeux de protection des données, ainsi que pour la mise en œuvre de nouveaux traitements.

Le groupe dispose également d'une **politique structurée en**

matière de sécurité des systèmes d'information afin de détecter et corriger toute défaillance logicielle, matérielle ou liée à une malveillance extérieure.

Celle-ci est opérée par la direction digital et systèmes d'information et bénéficie d'investissements soutenus depuis plusieurs années qui ont permis le déploiement de mesures qui s'intègrent dans un plan d'action faisant l'objet d'un suivi périodique par les instances dirigeantes du groupe.

Sans pouvoir dévoiler de manière détaillée l'ensemble du dispositif pour des raisons de sécurité, il est à noter la mise en place :

- D'une charte d'utilisation du SI,
- D'une procédure de gestion des événements et incidents de sécurité SI couplée à un dispositif de veille et de cyber-surveillance permanent avec des outils de protection et de détection des menaces ,
- D'audits réguliers de cyber-sécurité dans les établissements et d'un accompagnement pour la réalisation des plans de continuité informatique,
- D'un contrôle de la qualité des éditeurs de logiciels médicaux et des hébergeurs (agrés pour les données de santé),
- Des actions de prévention (gestion de crise, formations, exercices de sensibilisation).

ACHATS RESPONSABLES

Au regard des volumes d'achats de produits de santé et autres biens et services du groupe, le respect des droits sociaux fondamentaux des travailleurs et de l'environnement au sein des filières d'approvisionnement est un sujet matériel.

Cela s'explique également par le fait que ces dernières sont aujourd'hui mondialisées avec des difficultés pour les acheteurs finaux comme ELSAN d'avoir une connaissance et une maîtrise des modes de production et de leurs impacts.

Partant de ce constat, le groupe a formalisé et publié fin 2024 un code de conduite des tiers ayant pour objectif d'exprimer ses attentes vis-à-vis de ses partenaires, qu'ils soient fournisseurs, prestataires ou partenaires commerciaux. Il vient renforcer les obligations déjà présentes dans les conventions de référencement du groupe et reprend les exigences des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du Travail et les principes du Pacte mondial des Nations unies sur les questions relatives à la santé et la sécurité et aux droits humains fondamentaux notamment.

Le non-respect de ces obligations ouvre la possibilité pour le groupe de résilier la relation contractuelle. Son déploiement est progressif au fur et à mesure de la signature de nouveaux contrats ou de leur renouvellement avec un objectif de couvrir plus de 75% des dépenses réalisées auprès des fournisseurs et prestataires référencés par le groupe d'ici fin 2027.

En parallèle à la publication du code de conduite des tiers, le groupe a également engagé la formalisation d'une cartographie des risques de durabilité de son portefeuille de fournisseurs et prestataires. Elle est réalisée sur la base de trois critères que sont l'exposition en termes de chiffre d'affaires, l'exposition géographique (localisation de l'entreprise)

et l'exposition sectorielle. Le périmètre des achats médicaux pilotés par le groupe a été finalisé en 2024 et celui des achats généraux en 2025.

Afin de renforcer la robustesse de cette cartographie, ELSAN se donne pour objectif de lancer le déploiement d'une évaluation de la performance RSE de ses fournisseurs courant 2026 avec l'objectif de couvrir plus de 75% des dépenses auprès des fournisseurs et prestataires référencés par le groupe d'ici fin 2027.

Un dispositif d'alerte et des canaux de communication sont en place pour favoriser l'interaction avec les tiers : une plateforme d'alerte est disponible pour signaler au groupe des comportements ou situations potentiellement contraires à la réglementation ou aux règles de bonne conduite édictées dans le code de conduite des tiers.

Celle-ci est ouverte aux salariés mais également à l'ensemble des parties prenantes externes dont les travailleurs de la chaîne de valeur. Une prise de contact directe avec l'équipe conformité du groupe est également possible. Une adresse email à destination des fournisseurs et prestataires est par ailleurs disponible pour échanger spécifiquement sur la politique d'achats responsables du groupe.

ZOOM SUR LE CLUB RSE FOURNISSEURS

Faisant le constat de son interdépendance avec ses fournisseurs et prestataires sur les questions de performance RSE, le groupe a souhaité structurer un dispositif ad hoc lui permettant de travailler à la mise en place d'actions de progrès communes. Rassemblant sept fournisseurs et prestataires d'horizons variés et sélectionnés pour leur niveau de maturité RSE et leur dynamisme sur le sujet, le Club RSE Fournisseurs a été lancé fin 2025.

Les premières pistes d'actions, qui se veulent pragmatiques et déployables sur un périmètre large d'établissements, concernent l'optimisation logistique, la réduction des déchets ou encore l'information environnementale sur les produits.

“ Ce Club RSE Fournisseurs est l'occasion pour ELSAN de renouveler la relation avec ses partenaires en élargissant les échanges habituels liés à la vie du contrat pour identifier et mettre en œuvre des solutions gagnant-gagnant qui apportent de la valeur sociétale ”

Olivier Lecerf, Directeur des achats groupe ELSAN



Dernier élément de la politique ELSAN, **une formation dédiée aux achats responsables** a été construite en 2025. Elle permet le développement d'un socle de connaissances suffisant pour sélectionner des produits et services plus responsables et durables. Elle reprend également le contenu du code de conduite des tiers afin que les salariés du groupe en contact avec des fournisseurs et prestataires puissent les accompagner dans le bon respect des exigences. Le lancement de son déploiement est prévu pour début 2026.

FORMATION & CULTURE RSE

ELSAN œuvre à l'intégration des principes de responsabilité sociale et sociétale depuis maintenant une dizaine d'années ce qui s'est traduit très tôt par la création d'une direction RSE groupe, la constitution d'un réseau de correspondants RSE principalement dans les établissements MCO et SMR et la publication d'un rapport de durabilité annuel.

En 2025, le groupe a souhaité renforcer sa capacité à suivre ses progrès sur les deux thématiques environnementales matérielles que sont les émissions de gaz à effet de serre et la gestion des déchets par la mise en place de nouveaux tableaux de bord pour chaque établissement. Ces derniers peuvent ainsi suivre leur niveau de conformité au regard des orientations définies par le groupe et leur contribution à la dynamique collective.



Pour aller plus loin et s'assurer de la réussite de sa nouvelle politique RSE, ELSAN y a intégré deux objectifs complémentaires de formation des managers et d'évaluation des établissements.

Le premier objectif a pour vocation de transmettre un socle de compétences RSE minimal à l'ensemble de la ligne opérationnelle des établissements (directeurs de territoires, opérationnels, d'établissements et comités de direction) ainsi que les directeurs des fonctions support siège. Il sera question de sensibiliser aux problématiques sociales, sociétales et environnementales, d'expliquer la politique RSE ELSAN et de donner des clés d'action quotidienne. Cette formation générique qui sera construite en 2026 viendra en complément de celles déjà existantes pour les correspondants RSE et du module spécifique aux achats responsables.

Le deuxième objectif vise à définir un référentiel d'évaluation RSE des établissements qui reprenne l'ensemble des attentes du groupe vis-à-vis de ses structures MCO et SMR, pour qu'elles soient directement intégrées à la politique RSE ou fassent l'objet de consignes en parallèle. Cet outil permettra à chaque établissement d'identifier ses points de force et axes de progrès, d'en dégager des priorités, tout en pouvant se comparer à ses pairs. Les travaux sur ce référentiel débuteront en 2026.

NOTE MÉTHODOLOGIQUE



Ce rapport de durabilité a été préparé sur une base consolidée, il couvre donc l'ensemble des entités consolidées dans les états financiers du groupe. Par ailleurs, aucune filiale du groupe ne réalise de reporting extra-financier sur une base individuelle.

Lorsque certains indicateurs ne respectent pas le périmètre précisé ci-dessus, une note explicative a été rédigée. A l'exception des informations concernant l'amont et l'aval de la chaîne de valeur qui couvrent intrinsèquement un périmètre plus large. Les expressions "court terme", "moyen terme" et "long terme" qui sont utilisées dans ce document couvrent respectivement les horizons de temps suivants : 1 à 2 ans, 2030 et 2050. Ceci afin d'assurer une cohérence avec certains cadres internationaux, comme celui de la SBTi par exemple.

La période de reporting pour les différents indicateurs court du 1er janvier au 31 décembre 2025. Sauf exceptions précisées ci-après, aucune estimation n'a été réalisée pour élargir le périmètre de reporting lorsque des entités n'étaient pas présentes dans la consolidation d'un indicateur donné.

Liste des exigences de publication de la CSRD couvertes en totalité ou partiellement par ce rapport

Référence	Exigence de publication	page
BP-1	Base générale pour la préparation des états de durabilité	60
GOV-1	Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	13, 14
GOV-2	Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes	14
IRO-1	Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels	15
IRO-2	Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'entreprise	60 à 62
SMB-1	Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur	9 à 11
SMB-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	12
SMB-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	16 à 18
E1.IRO-1	Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat	15, 42
E1.SMB-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	16
E1-1	Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	43 à 45
E1-2	Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	42, 43
E1-3	Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique	42 à 44
E1-4	Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et l'adaptation à celui-ci	20
E1-5	Consommation d'énergie et mix énergétique	29, 54, 55
E1-6	Emissions brutes de GES des scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES	43, 44
E1-7	Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone	63
E1-8	Tarifification interne du carbone	63
E1-9	Incidences financières escomptées des risques physiques et de transition importants et des opportunités potentielles liées au changement climatique	16
E2.IRO-1	Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la pollution	15, 19
E3.IRO-1	Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés aux ressources hydriques et marines	15, 19

Référence	Exigence de publication	page
E3-1	Politiques en matière de ressources aquatiques et marines	49
E3-2	Actions et ressources relatives aux politiques en matière de ressources aquatiques et marines	49
E3-4	Consommation d'eau	49
E3-5	Incidences financières escomptées des incidences, risques et opportunités liés aux ressources aquatiques et marines	19
E4.IRO-1	Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes	15, 19
E5.IRO-1	Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	15
E5-1	Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire	46
E5-2	Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	47, 48
E5-3	Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	20
E5-5	Flux de ressources sortants	46, 48
S1.SMB-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	15 à 17
S1-1	Politique concernant le personnel de l'entreprise	33 - 39
S1-2	Processus d'interaction au sujet des incidences avec les effectifs de l'entreprise et leurs représentants	12, 34, 35
S1-4	Actions concernant les impacts matériels sur le personnel de l'entreprise, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant le personnel de l'entreprise, et efficacité de ces actions	32 à 39
S1-5	Cibles liées à la gestion des incidences négatives importantes, à la promotion des incidences positives et à la gestion des risques et opportunités importants	20
S1-6	Caractéristiques des salariés de l'entreprise	32
S1-7	Caractéristiques des travailleurs extérieurs faisant partie des effectifs de l'entreprise	32
S1-8	Couverture des négociations collectives et dialogue social	34
S1-9	Indicateurs de diversité	13, 14, 39
S1-12	Personnes handicapées	39
S1-13	Indicateurs de formation et de développement des compétences	38
S1-14	Indicateurs de santé et sécurité	33
S1-15	Indicateurs d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	39
S1-16	Indicateurs de rémunération	39
S2.SMB-3	Impacts, risques et opportunités importants et interaction avec la stratégie et le modèle économique	17
S2-1	Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	32, 57
S2-4	Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions	57
S2-5	Cibles liées à la gestion des incidences négatives importantes, à la promotion des incidences positives et à la gestion des risques et opportunités importants	57
S3.SMB-3	Impacts, risques et opportunités matériels et interactions avec la stratégie et le modèle économique	17
S4.SMB-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	17, 18
S4-1	Politiques relatives aux consommateurs et utilisateurs finaux	23 à 29, 56
S4-2	Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts	12, 25, 26

Référence	Exigence de publication	page
S4-3	Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations	23 à 26, 56
S4-4	Actions concernant les impacts matériels sur les consommateurs et utilisateurs finaux, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions	23 à 29, 56
S4-5	Cibles, liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	20
G1.GOV-1	Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	13, 14
G1-1	Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires	54, 58
G1-2	Gestion des relations avec les fournisseurs	57
G1-3	Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin	54
G1-4	Cas avérés de corruption ou versements avérés de pots-de-vin	54
G1-5	Influence politique et activités de lobbying	55

Les contributions d'ELSAN aux Objectifs du développement durable de l'ONU sont listées ci-dessous :

Référence	Exigence de publication	page
ODD#3	Bonne santé et bien-être	22 - 29
ODD#4	Education de qualité	38
ODD#5	Egalité entre les sexes	39
ODD#6	Eau propre et assainissement	49
ODD#7	Energie propre et d'un coût abordable	45
ODD#8	Travail décent et croissance économique	31 à 39, 57
ODD#9	Industrie, innovation et infrastructure	27, 28
ODD#12	Consommation et production responsable	50, 51
ODD#13	Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques	42 - 44
ODD#16	Paix, justice et institutions efficaces	53 à 55, 57

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE ET CONSOMMATIONS D'ÉNERGIES

ELSAN suit les lignes directrices de la norme GHG Protocol Corporate Standard pour préparer les données nécessaires à la publication de ses émissions de GES et se réfère aux valeurs les plus récentes de potentiel de réchauffement planétaire sur 100 ans et aux facteurs d'émissions communément utilisés dans le secteur.

Le groupe s'est doté d'un outil dédié pour consolider les données liées aux gaz à effet de serre. Le périmètre consolidé, le type de données sources et les sources des facteurs d'émissions sont présentés pour les principaux postes dans le tableau suivant :

	Entités	Données sources	Source du facteur d'émission
Emissions directes			
Liées au gaz naturel	77,5% des entités concernées couvrant 95,4% des consommations	Physiques	ADEME
Liées aux fioul domestique	100% des entités concernées	Physiques / Déclaratif	ADEME
Liées aux fluides médicaux	100% des entités concernées	Physiques	ADEME
Liées aux fluides frigorigènes	100% des entités concernées	Physiques / Déclaratif	ADEME
Liées aux fioul domestique	100% des entités concernées	Physiques / Déclaratif	ADEME
Liées aux carburants	100% des entités concernées	Physique et monétaires	ADEME
Emissions indirectes liées à l'énergie			
Liées à l'électricité (location based)	84,6% des entités concernées couvrant 96,7% des consommations	Physiques	ADEME
Liées à la consommation de vapeur, chaleur ou froid	100% des entités concernées	Physiques	Opérateurs et ADEME
Emissions indirectes			
Liées aux produits et services achetés	100% des entités	Monétaires	ADEME
Liées aux biens immobilisés	100% des entités MCO & SMR (immobilier)	Physiques	ADEME
	100% des entités	Monétaires	ADEME
Liées aux transports et distribution amont	100% des entités	Monétaires	ADEME
Liées aux déchets générés par les opérations	100% des entités MCO & SMR	Physiques	Take A Waste & ADEME
Liées aux voyages professionnels	100% des entités	Physique & Monétaires	ADEME
Liées aux déplacements domicile-travail des employés	100% des entités	Physiques	ADEME
Liées aux déplacements des patients	100% des entités MCO & SMR	Physiques	ADEME & Shift Project
Liées aux actifs en leasing amont	100% des entités MCO & SMR concernées (immobilier)	Physiques	ADEME
	100% des entités concernées (flotte de véhicules)	Physiques	ADEME
Liées aux transports et distribution aval	100% des entités	Monétaires	ADEME

ELSAN s'appuie sur un outil de suivi des consommations d'énergies (électricité, gaz et réseaux urbains) pour collecter les données. Lorsque certaines périodes ne sont pas couvertes en termes de remontées de données, celles-ci sont estimées sur la base de l'historique des consommations de l'entité considérée. Les entités pour lesquelles le groupe ne dispose pas de remontées de compteurs sont exclues du périmètre (les émissions liées représentent moins de 5% des émissions relatives à l'électricité et au gaz naturel).

Take A Waste a mené un travail de recherche avec un cabinet extérieur pour proposer des facteurs d'émission plus précis que la base ADEME sur les principales filières de déchet en tenant compte également de leurs spécificités de transport. Ce sont ces facteurs d'émissions qui ont été

utilisés pour le calcul des émissions de gaz à effet de serre.

Le bilan carbone du groupe est à 70% calculé sur la base de ratios monétaires. Ces derniers intègrent les effets de l'inflation constatée en France.

Le bilan de gaz à effet de serre 2025 scopes 1 et 2 a été audité par un tiers externe indépendant.

Par ailleurs, des corrections et évolutions méthodologiques ont été apportées au bilan de gaz à effet de serre 2024 ce qui explique les écarts avec les résultats publiés dans le précédent rapport.

Le groupe n'a pas recours à des projets d'absorption ou d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone et n'a pas mis en place une tarification interne du carbone.

DÉCHETS

ELSAN s'appuie sur l'outil de suivi des déchets de son partenaire Take A Waste pour collecter et consolider les données annuelles. 100% des entités MCO et SMR sont consolidées. Les informations proviennent des registres déchets sur la base de la facturation des différents collecteurs. Ce sont les données de cet outil qui ont été utilisées dans ce rapport, en date du 30 mars 2026 pour la période courant du 1er janvier au 31 décembre 2025. A noter que de nombreux contrôles ont été effectués et des modifications sur les résultats 2024 ont été réalisées ce qui explique les écarts avec les résultats publiés dans le précédent rapport.

CONSOMMATIONS D'EAU

ELSAN a réalisé un premier exercice d'évaluation de ses consommations d'eau pour les années 2024 et 2025 sur la base des factures accessibles dans l'outil de comptabilité central du groupe. Le périmètre de calcul correspond à 81% des établissements MCO et SMR.

CERTIFICATION HAS ET RÉSULTATS E-SATIS

Les résultats des certifications réalisées par la HAS sont directement issus des données publiques disponibles sur la plateforme Qualiscope. Le périmètre consolidé concerne les activités MCO, SMR et HAD. Les résultats e-Satis proviennent des enquêtes indépendantes menées par la HAS et dont les résultats sont disponibles sur la plateforme de l'Agence technique de l'information sur l'hospitalisation. E-Satis MCO CA est dédié à l'ambulatoire et e-Satis MCO 48h aux séjours d'au moins une nuit. 107 entités géographiques sont consolidées.

CARACTÉRISTIQUES DES EFFECTIFS

Les données liées aux effectifs salariés sont consolidées via un outil groupe couvrant 195 entités juridiques dont la totalité des établissements MCO et SMR. Elles sont arrêtées en fin de période soit au 31 décembre 2025.

Sont considérées comme salariés les personnes ayant un contrat de travail (CDI ou CDD) avec une entité du groupe le dernier jour calendaire de l'année. Les salariés permanents ont un contrat de travail à durée indéterminée, les salariés temporaires un contrat de travail à durée déterminée. Les personnels intérimaires et vacataires ne sont pas comptabilisés dans cette catégorie. Les départs aux bornes du groupe excluent tous les mouvements intra-groupe tels que les transferts inter-entités ou inter-sites. Le turnover ou taux de rotation est calculé comme suit : nombre de départs de salariés sous contrat permanent en 2025 / effectifs sous contrat permanent au 31 décembre 2025.

Concernant l'indicateur spécifique de la répartition des salariés par tranche d'âge, une extrapolation a été réalisée à partir des données des établissements MCO.

Concernant les conventions collectives, au regard de l'activité principale des entités du groupe, la grande majorité des salariés bénéficie de la convention collective de l'hospitalisation privée à but lucratif ou celle des cabinets médicaux. Très à la marge, les centres de vaccination ne relèvent d'aucune convention collective et emploient donc les seuls salariés du groupe non couverts par une telle convention.

SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

ELSAN utilise un outil dédié au suivi des événements en matière de santé et sécurité des salariés. Les données collectées sont déversées quotidiennement dans un tableau de suivi permettant de les consolider aux niveaux des établissements et centres, des territoires et du groupe. Ce sont les données de cet outil qui ont été utilisées dans ce rapport, en date du 1^{er} mars 2026 pour la période courant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2025. À noter que certains événements, comme les déclarations de maladies professionnelles, peuvent être comptabilisés avec plusieurs semaines de décalage. C'est la raison pour laquelle des modifications sur les résultats 2024 ont été réalisées.

Le taux de fréquence des accidents du travail est le nombre d'accidents causant un arrêt de travail supérieur ou égal à un jour, survenus au cours d'une période de 12 mois, par million d'heures travaillées.

Le taux de gravité des accidents du travail est le nombre de journées perdues (somme des jours d'arrêt de travail) pour 1000 heures travaillées.

À noter que les indicateurs relatifs à la santé et sécurité au travail ne tiennent pas compte des accidents de trajet.

FORMATION

Le groupe dispose d'un outil dédié au suivi des heures de formation couvrant 114 entités du groupe et la quasi-totalité des établissements MCO et SMR. Ce sont les données de cet outil, arrêtées au 1^{er} mars 2026 pour la période courant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2025 qui ont été utilisées dans ce rapport.

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

112 établissements sont concernés par l'index de l'égalité professionnelle femmes-hommes qui sont effectivement calculables pour 65 d'entre-eux. L'index groupe correspondant à la moyenne des index de ces 65 entités.

**Tous les visuels de ce rapport représentent les salariés,
les établissements et le matériel ELSAN.**

Crédits photos ELSAN

Couverture© Baptiste Fenard
Page 2© Baptiste Fenard
© Clinique Guillaume de Varye, Laure-Hélène Arnauld
Page 3© Baptiste Fenard
Page 4© Bruno Levy
Page 6© Ludovic Godard
Page 7 © CMC Tronquières
Page 8© Baptiste Fenard
Page 18© Polyclinique Jean Villar
Page 21© ELSAN Hauts-de-France
Page 24© Polyclinique du Parc de Saint-Saulve
Page 30© Baptiste Fenard
Page 34© Baptiste Fenard
Page 35 © Clinique Saint-Omer
Page 37© Baptiste Fenard
Page 40© Baptiste Fenard
Page 50 © Polyclinique Jean Villar
Page 51 © Clinique du Cap d'Or
Page 52© Clinique Esquirol Saint Hilaire
Page 55© Ludovic Godard
Page 56© Baptiste Fenard
Page 57© Baptiste Fenard
Page 58© Baptiste Fenard
Page 59© Clinique Esquirol Saint Hilaire

Contacts RSE ELSAN

Baptiste Carpentier, Directeur RSE

carpentier@elsan.care

Cécile Demeaux, Directrice RSE adjointe

demeaux@elsan.care

Suivi éditorial : Aurélie Wastin

Mise en page : Nicolas Rosbach



 **ELSAN**
Notre Santé autrement

58 bis rue La Boétie
75008 Paris

Tél. 01 58 56 16 80
contact@elsan.care

-  groupeElsan
-  GroupeELSAN
-  @elsan
-  elsan
-  elsan_groupe

ELSAN
#ResponsableEtEngagé