



ELSAN

Notre Santé autrement



Déclaration de performance extra-financière **2023**

Sommaire

Message
du président

Acteur de référence
de l'offre de soins
en France

Engagé
pour une santé
durable

Au cœur
des territoires

Au service
des patients

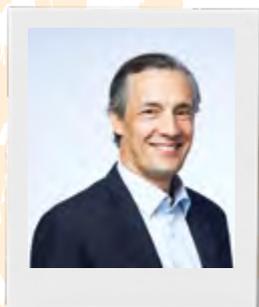
Pour des soins
éco-performants

Pour nos
collaborateurs
et médecins

Remerciements
et réseaux
sociaux

Sommaire





Message du Président

L'année 2023 aura été, pour le Groupe ELSAN et plus largement pour l'hospitalisation privée, la synthèse des trois années précédentes.

Le système de santé français est sorti du COVID avec une dette de 3,5 millions de séjours non réalisés, au détriment des patients. ELSAN, en tant que leader de l'hospitalisation privée en France, aura contribué, avec l'ensemble du secteur privé, à permettre de réduire cette dette de soins, par un effort soutenu pour porter l'activité des établissements de santé. Sans le secteur privé, cette dette n'aurait pas baissé, elle se serait encore accrue pour atteindre près de 4 millions de séjours hospitaliers en retard.

La croissance de l'activité du Groupe s'est cependant heurtée, pour la deuxième année consécutive, à un choc d'inflation qui pénalise les établissements hospitaliers plus que tous les autres secteurs. En conséquence, la situation de l'ensemble des acteurs hospitaliers privés a atteint un niveau de fragilité économique inégalé, en raison du sous-financement, par les pouvoirs publics, de l'inflation en général et de certaines activités en particulier. L'année 2023 s'est achevée avec 40 % des établissements privés de santé en déficit, niveau jamais atteint historiquement.

En dépit de ce contexte particulièrement adverse, le Groupe ELSAN est resté fidèle à sa raison d'être, « Agir et d'innover pour la santé de tous au cœur des territoires », et à l'objectif permanent de ses collaborateurs et de ses communautés, médicale et soignante, de progresser chaque jour dans le service rendu aux patients.

2023 aura été, à cet égard, une nouvelle année d'amélioration de nos résultats en matière de qualité des soins et d'expérience patients, sur la base des indicateurs de la Haute Autorité de Santé (HAS), mais aussi d'innovation avec la poursuite de notre progression en matière de recherche, de prévention ou encore de nos engagements RSE, avec, par exemple, la réduction significative de notre consommation énergétique.

Infrastructure essentielle de santé en France, acteur majeur de l'accès aux soins dans les territoires, le Groupe ELSAN regroupe 28 000 collaborateurs et les 7 500 médecins qui exercent dans ses établissements. Tous se rassemblent autour d'un objectif qui nous anime collectivement : agir chaque jour pour la préservation du capital santé des Français.

Sébastien Proto



ELSAN,

acteur de référence
de l'offre de soins en France

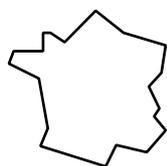


Nos établissements

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



> 4 millions
Patients accueillis chaque année



2/3 des Français
vivent à < 40 km d'un
établissement **ELSAN**

7500
Médecins

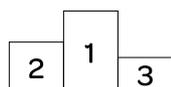


210
Établissements de santé
et centres dédiés à la prise en
charge des patients

3,1 Mds €
Chiffre d'affaires

+ 28 000
Collaborateurs

- 1^{er} acteur privé d'hospitalisation en médecine, chirurgie et obstétrique,
- 1^{er} acteur privé d'hospitalisation à domicile,
- 2^e acteur de soins en cancérologie,
 - 1^{er} acteur privé après les Centres de lutte contre le cancer,
 - 1^{er} acteur privé en radiothérapie,
 - 1 patient opéré du cancer sur 8 dans un établissement ELSAN.



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 ». 14 hôpitaux ELSAN figurent parmi les meilleurs établissements de France. Santé Atlantique à Nantes est à nouveau en tête du classement, il est élu 2^e établissement privé de France et 6^e meilleur établissement de santé sur le plan national ; la Clinique Saint Augustin à Bordeaux est, elle, classée 5^e meilleur établissement privé de France et le 21^e meilleur établissement français, publics et privés confondus.



Pour la troisième année consécutive, ELSAN s'est vu attribuer la médaille de bronze par EcoVadis, une plateforme internationale qui évalue la performance RSE des entreprises.



Par ailleurs, pour la 2^e année consécutive, ELSAN figure dans le « Palmarès 2023 des Champions de la Diversité » du Magazine Capital. Notre 5^e place de la catégorie médico-social, témoigne de notre engagement continu en faveur de la diversité et de l'inclusion.



ELSAN s'est vu décerner un Digital HR Award 2023 dans la catégorie Efficience et a été primé « projet de l'année ».

Notre année 2023

Ouverture d'un centre de santé

généraliste à St Denis (93) en partenariat avec Livi, service de santé spécialiste en téléconsultation.

Première greffe de la main en Auvergne, réalisée à l'**Hôpital Privé La Châtaigneraie** à Clermont-Ferrand.

Déménagement de la Clinique

Victor Hugo au Centre de Cancérologie de la Sarthe, projet médical public-privé inédit regroupant le Centre Jean Bernard, le Centre Hospitalier du Mans et la Clinique Victor Hugo.

Acquisition d'une 2^e IRM à la **Clinique du Cap d'Or** à la Seyne-sur-Mer, permettant de réduire considérablement les délais d'attente sur le territoire varois.

Lancement d'OBouMa, un nouveau parcours de soins personnalisé à la **Clinique d'Occitanie** près de Toulouse pour accompagner les patients enfants et jeunes adultes en situation de surpoids ou d'obésité.

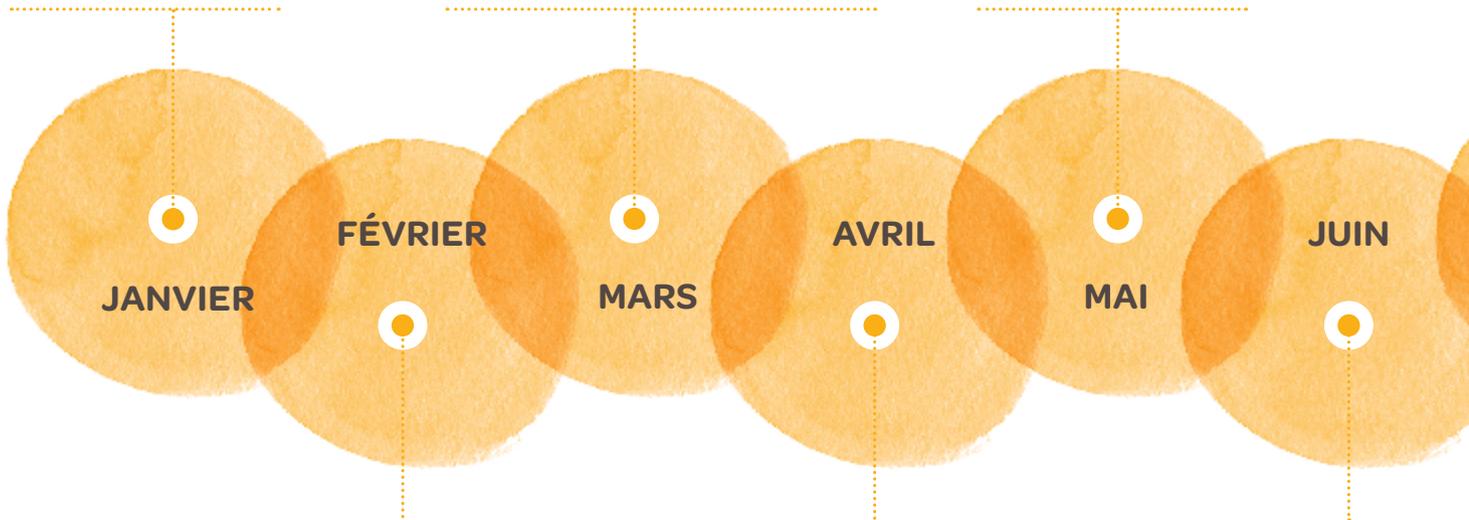
Première intervention de corpectomie cervicale à l'**Hôpital Privé du Grand Narbonne** grâce à l'acquisition du moteur Stryker et du microscope opératoire. Opération chirurgicale complexe pour traiter une compression de la moelle épinière cervicale.

Palmarès des meilleurs hôpitaux du magazine américain Newsweek : 14 hôpitaux privés ELSAN sont classés parmi les meilleurs établissements de santé français.

Publication de la 1^{ère} **Revue de la recherche clinique ELSAN**.

Création d'un centre de pelvi-périnéologie à la **Clinique Saint Martin** à Vesoul.

Inauguration de l'Institut de Cancérologie de la Femme à l'**Hôpital Privé Océane** à Vannes.



Visite de Madame Agnès Firmin Le Bodo, ministre déléguée auprès du ministre de la Santé au **Centre Médical Paris République**. Elle est allée à la rencontre des équipes et a pu échanger sur le fonctionnement du centre, l'organisation des équipes soignantes et leur mode de financement dans le cadre de ses travaux autour des structures d'exercice coordonné.

Une première médicale régionale en Haute-Marne : la pose d'une prothèse d'épaule sous anesthésie locorégionale par l'équipe chirurgicale et anesthésique du **GCS de Chaumont**.

Ouverture du Pôle Lorrain de Cancérologie à l'**Hôpital Privé Nancy-Lorraine**.

5^e édition du live d'**Innolab ELSAN** sur le thème « Data et IA : usages concrets en établissements de santé ».

Adoption d'une technique innovante de repérage préopératoire à la Clinique de Flandre à Dunkerque pour le cancer du sein. 1^{er} établissement de la région à se doter de cette technique et le 1^{er} du Groupe.

La neurochirurgie rachidienne, nouvelle spécialité à l'**Hôpital Privé Océane** à Vannes.

Pour la 2^e année consécutive, ELSAN figure dans le « Palmarès 2023 des Champions de la Diversité » du Magazine Capital. Notre 5^e place de la catégorie « secteur médico-social », témoigne de notre engagement continu en faveur de la diversité et de l'inclusion.

Entrepôt de données de santé ELSAN : autorisation par la CNIL et partenariat avec OncoDataHub.

Ouverture d'un **centre de santé et de vaccination internationale** à Marseille.

Présence d'ELSAN pour la 2^e année consécutive au Festival Les Déferlantes dans le cadre de la **campagne de recrutement nationale et innovante #MonJobauSoleil** des Hôpitaux Privés de Catalogne et de l'Aude.

Les Hôpitaux Privés du Hainaut ont reçu le prix « Écouter/capter l'expérience patient » de l'Institut Français de l'Expérience Patient grâce à la mise en place de « l'assemblée des patients » au sein de leurs établissements de santé. Pour la 3^e année consécutive, ELSAN obtient la médaille de bronze par EcoVadis France, la plateforme internationale qui évalue la performance en matière de RSE des entreprises, avec un score en progression.

Acquisition d'Icone, centre de cancérologie et d'onco-radiothérapie situé à Reims.

Visite du ministre de la santé et de la prévention Aurélien Rousseau à la Clinique Bonnefon d'Alès.

Sébastien Proto, nouveau Président exécutif d'ELSAN.

Première navigation mondiale d'un implant d'épaule à la Clinique de l'Orangerie à Strasbourg. Une première rendue possible grâce à Shoulder+ de Pixee Medical, pionnier de la technologie de navigation en réalité augmentée pour la pose d'implants orthopédiques.

Le Centre Médico-chirurgical Les Cèdres à Brive-la-Gaillarde célèbre ses **50 ans d'existence.**

La Clinique Cap d'Or à la Seyne-sur-Mer, lauréate de l'appel à projets lancé par l'ARS et dédié à l'hospitalisation directe des plus de 75 ans sans passer par les urgences, avec son parcours de soins Cap Sénior.

5^e participation du Groupe à la journée Duo Day dans le cadre de la Semaine pour l'emploi des personnes handicapées. Il offre la possibilité aux collaborateurs de faire découvrir leur métier durant une journée à des personnes en situation de handicap. Près de 110 duos ont été concrétisés au travers des établissements ELSAN et du siège.

L'HAD Cap domicile situé à la Seyne-sur-Mer, La Valette-du-Var et Hyères, innove en proposant désormais la **transfusion sanguine à domicile et en EHPAD.** Une première dans le Var.

Ouverture d'un centre de pathologies mammaires à la **Clinique Paul Picquet** à Sens.

Acquisition de la Clinique SMR la Cigogne à Orléans.

JUILLET

AOÛT

SEPTEMBRE

OCTOBRE

NOVEMBRE

DÉCEMBRE

Démarrage de la **campagne de vaccination contre le HPV** par 4 établissements ELSAN (Polyclinique de Poitiers, le CMC Les Cèdres de Brive-la-Gaillarde, la Clinique Pasteur à Bergerac et la Clinique Saint-Omer à Blendecques) habilités par l'ARS à vacciner les collégiens dans leur établissement scolaire.

L'équipe RH ELSAN a remporté le Trophée 2023 de la 3^e édition des Digital HR Awards avec son projet « Réponse moderne au remplacement dans la santé », présenté dans la catégorie Efficience.

Ouverture d'un hôpital de jour pré et post-natal pour dépister notamment la dépression post-partum à la Polyclinique Méditerranée de Perpignan.

La **Clinique de l'Orangerie** à Strasbourg, primée par l'ARS Grand Est pour son nouveau parcours en oncologie, incluant des consultations pharmaceutiques individuelles. Cette prise en charge permet de réduire les effets secondaires de la chimiothérapie et améliorer l'adhésion des patients à leur traitement.

Organisation de la **5^e Conférence nationale des Présidents de CME ELSAN.** Une centaine de médecins a pu échanger sur divers sujets d'enjeux collectifs.

Après la Clinique Esquirol Saint Hilaire, c'est au tour de la Clinique de l'Estrée de se doter de **l'Intelligence artificielle via la start-up Incepto pour son service des urgences.** Un logiciel d'aide au diagnostic de radiographies traumatiques aide les médecins à la détection des fractures, en particulier celles difficiles à repérer à l'œil nu.

Ouverture par ELSAN Prévention d'un **nouveau centre de bilan de santé** à destination des particuliers et de salariés et d'un centre de vaccination internationale au sein de la Clinique du Parc Lyon.

Ouverture d'un centre IVG à Santé Atlantique à Saint-Herblain, en périphérie de Nantes.

La Polyclinique Franche-Comté à Besançon est un des deux premiers sites pilotes européens à tester le système Maestro (de Moon Surgical) qui aide le chirurgien lors des procédures laparoscopiques en maintenant et positionnant les instruments à la manière d'un assistant.

Publication du Manifeste ELSAN « l'hospitalisation privée au service de la santé ».

Nos enjeux

ELSAN évolue dans un secteur aux multiples enjeux



La politique de santé publique et l'organisation du système de santé en France sont étroitement encadrées par l'État. Celui-ci joue un rôle prépondérant dans la définition des orientations stratégiques, la répartition de l'offre de soins. Les agences régionales de santé (ARS) sont les principaux acteurs délégués par l'État pour assurer la mise en œuvre de ces politiques au niveau régional et notamment une répartition équilibrée des ressources médicales sur le territoire et l'accessibilité aux soins pour tous. Cette responsabilité est exercée via la délivrance des autorisations d'activités mais aussi via des financements complémentaires. De plus, les établissements de santé sont obligatoirement évalués par la Haute Autorité de santé sur la qualité et la sécurité des soins qu'ils peuvent proposer.



Les pouvoirs publics fixent annuellement le tarif de base par acte ou par épisode de soins définissant ainsi 90% de nos revenus. Environ 80% des dépenses de santé sont couvertes par l'Assurance maladie, tandis que les organismes complémentaires financent une part supplémentaire. Les assurés peuvent être amenés à payer directement certaines parties des frais de santé, notamment le ticket modérateur, les dépassements d'honoraires perçus par les médecins libéraux travaillant dans nos établissements, la franchise médicale et la participation forfaitaire. De plus, l'État assure principalement le financement des dépenses liées à la prévention, à la formation et à la recherche médicale, ainsi que des soins destinés aux populations les plus précaires.



Depuis plusieurs années, le secteur de la santé est confronté à un défi de taille : le recrutement et la fidélisation de professionnels hautement qualifiés. En France, cette situation se caractérise par une pénurie critique, touchant près de 50 000 praticiens et membres du personnel médical. Ce phénomène est exacerbé par une tendance préoccupante : de nombreux professionnels formés quittent leurs postes dans les établissements de santé ou même abandonnent la pratique libérale, accentuant ainsi les disparités d'accès aux soins entre les zones urbaines et rurales. En parallèle, l'attrait décroissant des jeunes pour les métiers exigeants du domaine de la santé aggrave cette crise déjà complexe.





Le secteur de la santé en France génère environ 49 millions de tonnes équivalent CO₂, selon les conclusions du *Shift Project* dans le Plan de transformation de l'économie française (PTEF), réévaluées début 2023. Ainsi, il est impératif que nous assumions collectivement la responsabilité de réduire ces émissions, dont la moitié est attribuable à l'utilisation de médicaments et de dispositifs médicaux. Cependant, les enjeux environnementaux vont au-delà de la simple empreinte carbone : la consommation de ressources limitées telles que l'eau, certains métaux, ainsi que certaines molécules, présente des défis significatifs en termes de continuité des soins et d'autonomie.



L'intégration de la technologie dans le secteur de la santé devrait renforcer la rapidité et la pertinence des diagnostics, développer nos capacités de recherche et d'identification de nouveaux traitements, ainsi que faciliter la prise en charge des patients autrement que par l'hospitalisation, qui monopolise des ressources humaines et matérielles, comme par exemple l'hospitalisation à domicile, la télésurveillance... Elle représente également l'espoir de freiner l'apparition de déserts médicaux, à moins qu'elle n'accentue les inégalités de santé en raison d'une fracture numérique. En outre, elle est en train de transformer la prestation des soins et l'expérience tant des patients que des soignants.

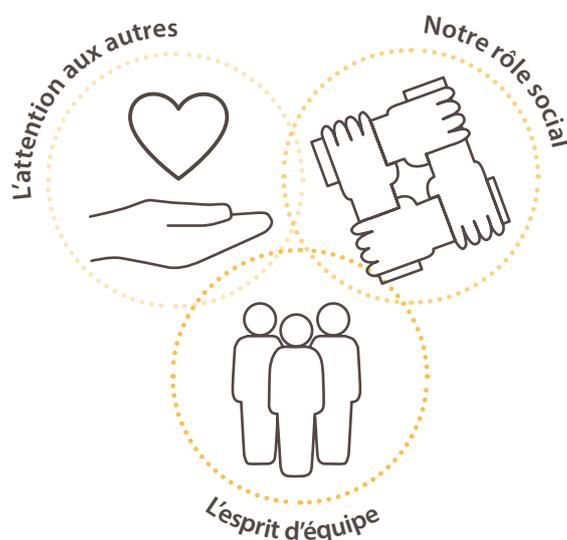


L'OMS, l'Organisation mondiale de la santé définit la santé comme un état de complet bien-être physique, mental et social, qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. Nos modes de vie et les évolutions rapides de notre environnement génèrent de nouveaux défis en matière de santé. L'émergence de nouvelles maladies ou la modification de leurs zones de propagation, le développement des conséquences d'une santé environnementale longtemps négligée, ainsi que la montée en force des pathologies chroniques, transforment en profondeur la réponse du système de santé.

Pour participer à l'atteinte des 17 objectifs du développement durable définis par les Nations unies, et notamment du 3^e objectif qui vise à donner aux individus les moyens de vivre une vie saine et à promouvoir le bien-être à tous les âges, il est indispensable de prendre en compte l'ensemble de ces enjeux. Cette approche est essentielle pour garantir la durabilité et la résilience de notre système de santé et de tous ses acteurs, notamment du Groupe ELSAN.

Notre projet d'entreprise

ELSAN est fort de ses valeurs



Elles sont partagées par l'ensemble des parties prenantes travaillant au sein de l'organisation et forment le socle fondateur de notre engagement collectif dans la société. Elles poussent l'ambition du Groupe d'être un acteur responsable du service public de santé, à être plus qu'un opérateur de soins c'est-à-dire un partenaire de santé.

C'est avec cette vision que nous avons défini notre raison d'être « agir et innover pour la santé de tous au coeur des territoires ». Pour mettre en oeuvre cette ambition, notre mission est claire : offrir à chacun et partout des soins de qualité, innovants et humains.

Notre projet d'entreprise se déploie en trois axes :



L'offre de soins autour du parcours patient

Nous avons construit, au cours des 20 dernières années, un écosystème de soins complet à destination des patients. Le maillage initial d'établissements MCO est désormais étoffé de structures de soins médicaux et de réadaptation, de dialyse, d'hospitalisation à domicile, d'imagerie médicale et de radiothérapie afin de proposer une offre de soins diversifiée et coordonnée au bénéfice de la population dans les nombreux territoires où nous sommes implantés.

Désormais nous allons plus loin que l'offre de soins en développant des offres de santé : des bilans de santé, des centres de soins primaires, des centres de vaccination, de prévention et de dépistage dans et hors nos murs.

2 L'excellence opérationnelle et notamment médicale

La conduite de nos activités vise à faire d'ELSAN une référence en matière de qualité des soins et de qualité de la prise en charge.

Nous avons à coeur de conjuguer le savoir-faire de nos soignants à l'expertise des praticiens exerçant dans nos murs. Le recrutement et la formation continue des équipes est donc au centre de notre stratégie. L'excellence médicale s'appuie également sur les équipements de pointe que nous pouvons leur proposer : imagerie, robots chirurgicaux, salles hybrides...

Enfin nous apportons également une attention toute particulière à améliorer l'efficacité de nos organisations et de nos infrastructures afin de garantir une meilleure résilience à ces différents enjeux. En ce sens, le support aux établissements et le partage d'expérience est un point majeur de notre culture d'entreprise. De nombreuses directions organisent des réseaux professionnels ou pluridisciplinaires, proposent des appuis thématiques et terrain pour améliorer les pratiques et les organisations dans le domaine médical comme administratif (gestion RH, système d'information, PMSI...).

3 L'innovation au service du soin et des soignants

L'innovation fait partie intégrante de notre ADN et elle est au coeur de nombreux projets.

La Direction de l'innovation réalise une veille sur les technologies émergentes et accompagne leur expérimentation par les équipes soignantes afin de s'assurer de la réponse à leur besoin. Fonctionnant comme un laboratoire pour soutenir l'intrapreneuriat et permettre l'industrialisation de solutions pertinentes pour l'ensemble des acteurs de la santé publique, aucun de nos partenariats avec les différentes start-up n'est exclusif et les résultats sont partagés avec le plus grand nombre.

La création d'un entrepôt de données de santé au sein du Groupe est un projet d'envergure qui illustre parfaitement cet axe de notre stratégie et notre volonté de mettre les technologies au service du soin et des patients.

ELSAN, soucieux de mettre à profit sa position de leader dans le secteur de la santé et son expertise en matière de recherche et d'innovation, a initié la création d'un entrepôt de données de santé.

En 2023, le Groupe a obtenu l'autorisation de la CNIL pour établir le premier entrepôt de données de santé hospitalier d'envergure nationale. Il a également conclu un partenariat avec Unicancer pour contribuer à leur OncoDataHub. De plus, ELSAN est lauréat de l'appel à projets « Accompagnement et soutien à la constitution d'entrepôts de données de santé hospitaliers », bénéficiant ainsi du soutien de France 2030, opéré par Bpifrance avec le soutien du *Health Data Hub*.

Cet entrepôt de données de santé d'ELSAN permettra de rassembler de manière numérique et sécurisée les données de santé issues des millions de patients hospitalisés au sein de notre réseau national. Il permettra également de mener des projets de recherche et d'innovation ambitieux, tels que des études épidémiologiques, médico-économiques et sur la qualité de vie. En offrant des cohortes et des informations consolidées sur des maladies à forts enjeux de santé publique comme le cancer, l'obésité ou la maladie rénale chronique, cet entrepôt de données contribuera à l'avancée des connaissances et à l'amélioration des soins de santé pour tous.

Notre gouvernance

La gouvernance de notre Groupe s'assure de la déclinaison des décisions stratégiques sur l'ensemble de nos activités, de la bonne circulation de l'information et de sa transparence, du respect de la réglementation et de la prise en compte des attentes de nos parties prenantes.



Conseil de surveillance

Il examine régulièrement la situation réglementaire et financière du Groupe et examine à l'occasion de réunions trimestrielles les points saillants des différents comités spécialisés ainsi que des sujets de ressource humaine, de transformation digitale...

16 membres dont :

- 25% de membres indépendants, dont le Président du Conseil
- 12,5% de femmes

+ 3 censeurs

7 comités spécialisés

Audit et Risques
3 réunions

Valide la cartographie des risques et vérifie les rapports réguliers sur la maîtrise des risques notamment via l'audit interne.

Investissement
6 réunions

Valide la répartition des CAPEX puis suit l'avancement des projets validés. Il valide également les opérations de croissance externe.

Nouveau business model & RSE
2 réunions

Assiste le CS dans l'évolution de la stratégie.

Nominations et Rémunérations
2 réunions

Propose au CS les rémunérations à octroyer à ses membres et vérifie le caractère indépendant de certains.

Médical et Scientifique
3 réunions

Émet un avis sur les orientations stratégiques du Groupe, les évolutions des pratiques et des organisations médicales.

Réglementaire
8 réunions

S'assure de l'anticipation et du bon respect des évolutions réglementaires.

Revue des résultats
10 réunions

Suit les résultats financiers et émet des propositions pour améliorer la performance du Groupe.

Direction générale

Président exécutif

Directeur général
délégué finances

Directeur général
opérations

Directeur général
délégué stratégie et
développement



16 directeurs et directrices de territoire (19% de femmes)

84 directeurs et directrices d'établissement ou opérationnels (42% de femmes)

Chaque établissement dispose également d'un comité de direction.

Comité exécutif

(31% de femmes)

- > 4 membres de la Direction générale
- > 3 membres de la Direction des opérations
- > Directrice de la stratégie et des relations médicales
- > Directeur digital et SI
- > Directrice de la communication
- > Directeur des ressources humaines
- > Directrice juridique
- > Directeur financier adjoint
- > Directeur de la transformation
- > Directrice des affaires publiques

En appui du comité exécutif sur les grands thèmes transversaux de nombreux comités pluridisciplinaires continuent d'animer notre projet d'entreprise : comité des opérations, comité systèmes d'information, comité des risques, comité d'innovation, comité digital...

Nos risques

La Direction audit interne et gestion des risques est en charge d'identifier et d'évaluer régulièrement les principaux risques auxquels est exposé le Groupe. Elle évalue également leur prise en compte et leur maîtrise dans l'organisation et ses processus et permet d'établir les plans d'action visant à renforcer cette maîtrise. Cette démarche d'évaluation et de suivi vise à assurer la sécurité des patients, des collaborateurs et en ce sens de préserver l'entreprise et sa capacité à soigner. Elle est conduite annuellement, en faisant intervenir les directions opérationnelles et fonctionnelles du Groupe, sous la supervision du Conseil de surveillance.

Les principaux risques identifiés et ayant une composante ESG^[1] sont les suivants, classés par criticité décroissante :

Risques opérationnels

Sécurité des soins

L'organisation administrative, médicale et paramédicale pour mener à bien une prise en charge est complexe et fait intervenir de nombreux acteurs. Le non-respect des bonnes pratiques et de la réglementation, des dysfonctionnements de cette organisation, des erreurs médicales peuvent conduire à des événements indésirables graves (EIG).

Pour maîtriser ce risque, le Groupe s'appuie sur le respect des points de la Certification HAS, évalue périodiquement le respect des bonnes pratiques et du bon usage du médicament, des organisations et de la réglementation. L'accompagnement à la gestion de ces risques est notamment opéré par la Direction qualité.

Sécurité des bâtiments

Un suivi insuffisant des non-conformités notamment en matière de risque incendie, une maintenance défailante ou des investissements inadéquats pour le renouvellement des équipements ou l'entretien des bâtiments peuvent provoquer des interruptions de service, y compris la fermeture prolongée de l'établissement.

Pour maîtriser ce risque, le Groupe a mis en place des audits réguliers, le déploiement de politiques d'exploitation/maintenance et de sécurité incendie, des investissements annuels pour le renouvellement des installations, des assurances. L'accompagnement à la gestion de ces risques est notamment opéré par la Direction immobilière.

Pandémie

L'épidémie de COVID-19 a bouleversé nos organisations, décalé les prises en charge des patients, fragilisé notre financement et nos ressources humaines.

Pour maîtriser ce risque, le Groupe accompagne les établissements dans la mise à jour régulière des plans blancs et continue le dialogue avec nos tutelles pour contribuer au mieux à l'offre de soins lors de situations extrêmes.

Sécurité et santé des salariés

Les salariés sont exposés à des dangers physiques variés, la contamination par des agents biologiques, les rayonnements ionisants, les troubles musculo-squelettiques liés aux pratiques professionnelles spécifiques ainsi qu'aux risques psychosociaux.

Pour maîtriser ce risque, le Groupe s'appuie sur le respect des obligations légales en matière d'évaluation et de prévention des risques professionnels. L'accompagnement à la gestion de ces risques est notamment opéré par la Direction des ressources humaines et détaillé dans le chapitre du présent document « Veiller à être un employeur responsable ».

Sécurité des infrastructures numériques

Les établissements de santé s'appuient aujourd'hui sur de nombreux logiciels. Leur défaillance ou la défaillance de l'infrastructure peut engendrer des interruptions de service, voire des conséquences directes pour la santé des patients. Ces défaillances peuvent être intrinsèques aux outils numériques et à leur déploiement ou relever d'une malveillance extérieure. Pour maîtriser ce risque, le Groupe contrôle la qualité des éditeurs de logiciels médicaux et des hébergeurs (agrés pour nos données de santé), mène des audits et accompagne les établissements dans la réalisation des plans de continuité informatique. Il effectue une veille et des mesures de prévention et de gestion des cyberattaques. L'accompagnement à la gestion de ces risques est notamment opéré par la Direction digital et SI.

^[1] Environnemental, Social et de Gouvernance

Risques réputationnels

Ethique des pratiques

Des risques multiples liés à un défaut de contrôle tels que l'exercice d'un praticien sans diplôme ou sans assurance, la tenue d'essais cliniques sans consentement, le recours à des soins non justifiés, des comportements déviants envers les patients, ou tout autre individu, ainsi que l'utilisation de produits non conformes peuvent causer des préjudices aux personnes. Pour maîtriser ce risque, le Groupe a défini une charte éthique qui reprend ses engagements et ce qu'il exige de ses parties prenantes. Un dispositif de contrôle interne permet de s'assurer du bon niveau de contrôle des qualifications et assurances des professionnels de santé exerçant au sein des établissements. Les processus de référencement et de contrôle de la Direction achats permettent de maîtriser les risques inhérents aux produits et matériels. Un dispositif d'alerte complète les actions de sensibilisation et d'information en lien avec le risque de comportements déviants ou inappropriés. Par ailleurs, une cellule de gestion de crise est disponible pour les établissements. L'accompagnement à la gestion de ces risques et notamment opéré par la Direction juridique et la Direction audit interne et gestion des risques.

Ethique d'entreprise

Des risques multiples liés à un défaut de respect de la réglementation, notamment de la lutte anti-corruption et sur la protection des données (RGPD) entraînant une fuite de données, peuvent porter préjudice à l'entreprise. Pour maîtriser ce risque, le Groupe a mis en place une politique et un plan d'action de lutte contre la corruption : cartographie des risques, code de conduite intégré à la charte éthique, formation des personnes à risque, mise en place d'un dispositif d'alerte. Les différents niveaux de contrôles opérationnels et de performance contribuent aussi à réduire ce risque. Pour protéger les données personnelles dont il a la responsabilité, le Groupe sécurise ses infrastructures numériques et a défini une politique de gestion des données (règles d'accès et de conservation, etc.) et un réseau de DPO au sein des différents établissements. L'accompagnement à la gestion de ces risques est notamment opéré par la Direction juridique et la Direction de l'audit interne et gestion des risques.

Image du secteur

Parce que nous sommes au cœur de la société, que nous prenons soin de personnes dans des moments de vulnérabilité, toute situation de crise d'un acteur du secteur peut rejaillir sur l'entreprise. Pour maîtriser ce risque, le Groupe communique auprès de ses tutelles, de ses partenaires et sur diverses plateformes y compris directement avec les patients et la population via ses réseaux sociaux. Le présent document est également l'occasion de présenter les engagements et les efforts de l'entreprise pour être un acteur responsable.

Conflits sociaux

Le Groupe emploie 28 000 salariés au sein de plus de 140 structures. La complexité des organisations et les désaccords qu'elle peut susciter crée naturellement un risque de conflit social pouvant aboutir à des arrêts temporaires d'activité. Pour maîtriser ce risque, le Groupe s'appuie sur le respect des obligations légales en matière de dialogue social. L'accompagnement à la gestion de ces risques est notamment opéré par la Direction des ressources humaines et détaillé dans le chapitre du présent document « Accompagner les équipes dans la transformation des organisations ».

Notre modèle de création de valeur

NOS RESSOURCES



HUMAINES

- 28 000 salariés
- 30 attachés de recherche clinique
- +90 métiers différents
- 1 Université ELSAN



MATERIELLES

- 102 établissements médico-chirurgicaux dont 27 maternités
- 42 services SMR dont 9 établissements dédiés
- 16 centres de dialyse dont 3 établissements dédiés
- 18 structures d'HAD
- 60 centres d'imagerie (dont 7 centres de médecine nucléaire)
- 7 centres de radiothérapie
- 11 centres médicaux, de vaccination et de la vision
- +1100 salles de blocs opératoires
- 81 IRM et scanners
- 23 robots chirurgicaux
- 17 accélérateurs de particules, 7 TEP scan et 8 Gamma-caméras



EXPERTISE MÉDICALE

- 7 500 praticiens dont 850 praticiens chercheurs
- +60 spécialités adressées



IMMATERIELLES

- 2 applications (ADEL & Materniteam)
- 1 Entrepôt de Données de Santé
- +15 start-up partenaires



FINANCIÈRES

- 3% du CA investis dans nos projets médicaux
- 2% investis dans nos projets immobiliers
- 1% investi dans nos systèmes d'information et projets digitaux
- 1 GCS recherche

NOS OFFRES DE SOINS

CONSULTATION & DIAGNOSTIC

URGENCES

IMAGERIE MÉDICALE

SOINS PRIMAIRES

HOSPITALISATION

HÔPITAUX MCO
(Médecine, Chirurgie et Obstétrique)

MALADIES CHRONIQUES

RÉADAPTATION

SOINS MÉDICAUX ET DE RÉADAPTATION

SOINS A DOMICILE

HOSPITALISATION À DOMICILE

Des parcours digitalisés pour accompagner les patients et les professionnels de santé



LA VALEUR QUE NOUS CRÉONS

OFFRIR À CHACUN ET PARTOUT...

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

... DES SOINS DE QUALITÉ...

97,3% de nos établissements certifiés aux plus hauts niveaux de standard qualité par la HAS

MÉDECINE, CHIRURGIE ET OBSTÉTRIQUE (MCO)

981 000 séjours en chirurgie, dont **71%** en ambulatoire

994 000 séjours en médecine ou soins externes, dont **79%** en ambulatoire

+ 48 000 séjours en obstétrique

+ 33 000 naissances

URGENCES ET SOINS NON-PROGRAMMÉS

597 000 passages enregistrés dans **29** services d'urgence

293 000 passages dans nos **19** services de soins non programmés

SOINS MÉDICAUX ET DE RÉADAPTATION (SMR)

Près de 34 000 séjours

HOSPITALISATION À DOMICILE (HAD)

406 000 journées

+ 11 000 patients pris en charge

TRAITEMENT DES AFFECTIONS DE LONGUE DURÉE

379 000 séances de dialyse

1 patient en soins palliatifs sur **12** traité dans nos **50** services

217 000 séances de chimiothérapie

59 000 patients en chirurgie carcinologique

IMAGERIE MÉDICALE

+ de 2M examens réalisés.

SOINS PRIMAIRES

+ 120 000 consultations et vaccinations par an ;

1 offre nationale ELSAN Prévention destinée aux employeurs et à leurs salariés.

... INNOVANTS...

+ 350 essais cliniques menés par le Groupe

+ 2350 publications scientifiques

... HUMAINS.

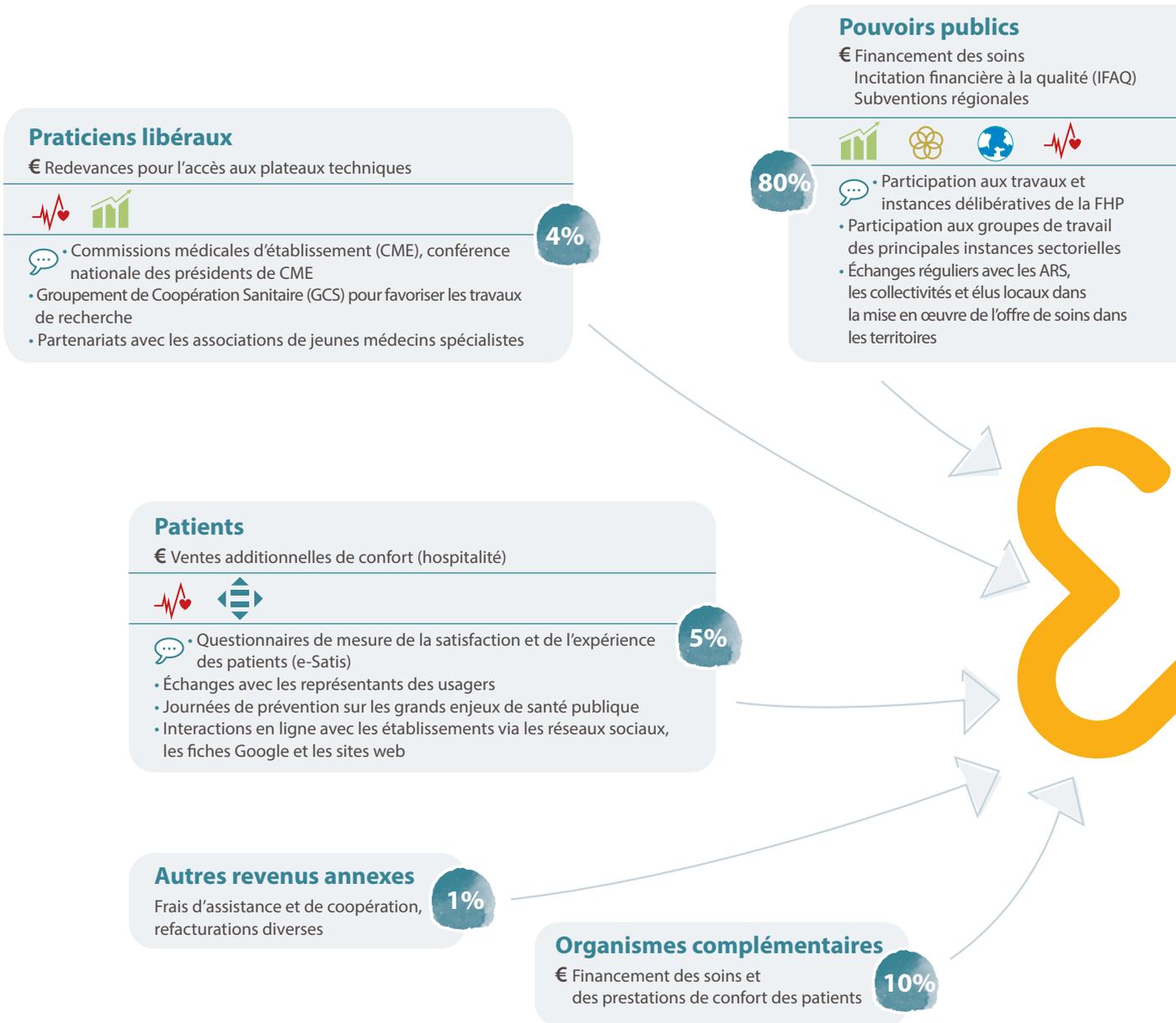
77,87 score e-Satis composite par nos patients

41% de taux d'engagement et **55%** sur le volet « conditions de réussite » de nos salariés

3,1Mds de CA

4,2M de patients

Notre partage de valeur avec les parties prenantes



Légende

- Flux financier vers ELSAN (en % du chiffre d'affaires)
- Flux financier de ELSAN vers ses parties prenantes (en % du chiffre d'affaires)

☰ Dispositifs de dialogue d'ELSAN avec ses parties prenantes

Contribution aux Objectifs de développement durable des Nations unies

3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE	5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	9 INDUSTRIE INNOVATION ET INFRASTRUCTURE	10 INÉGALITÉS RÉDUITES	12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES	13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS



Pouvoirs publics

€ Taxes et impôts

- Echanges avec les tutelles et élus locaux

2%

Collaborateurs

€ Salaires, charges sociales, intéressement et participation aux résultats



50%

- Enquête d'engagement menée auprès de tous les salariés
- Comités sociaux et économiques (CSE) dans les établissements
- Négociations avec les partenaires sociaux

Fournisseurs & Prestataires

€ Achats de produits et services



32%

- Partenariats stratégiques pour la co-crédation de solutions pour le Groupe (immobilier, restauration...)
- Conventions de référencement avec les fournisseurs

Investissements

€ Dont :

- Gestion du patrimoine
- Projets médicaux
- Développement immobilier
- Transformation digitale
- Recherche

6%



- Living lab Innolab avec les start-ups et programme d'intra-preunariat

Foncières

€ Loyers



7%

- Comités spécialisés
- Travaux en faveur de l'efficacité énergétique, notamment dans le cadre du décret tertiaire

Banques & Communauté financière

€ Intérêts, honoraires



3%

- Sustainability-linked Loan sur trois critères RSE

Actionnaires

€ Dividendes



0%

- Réunions du Conseil de surveillance
- Comités spécialisés



ELSAN,

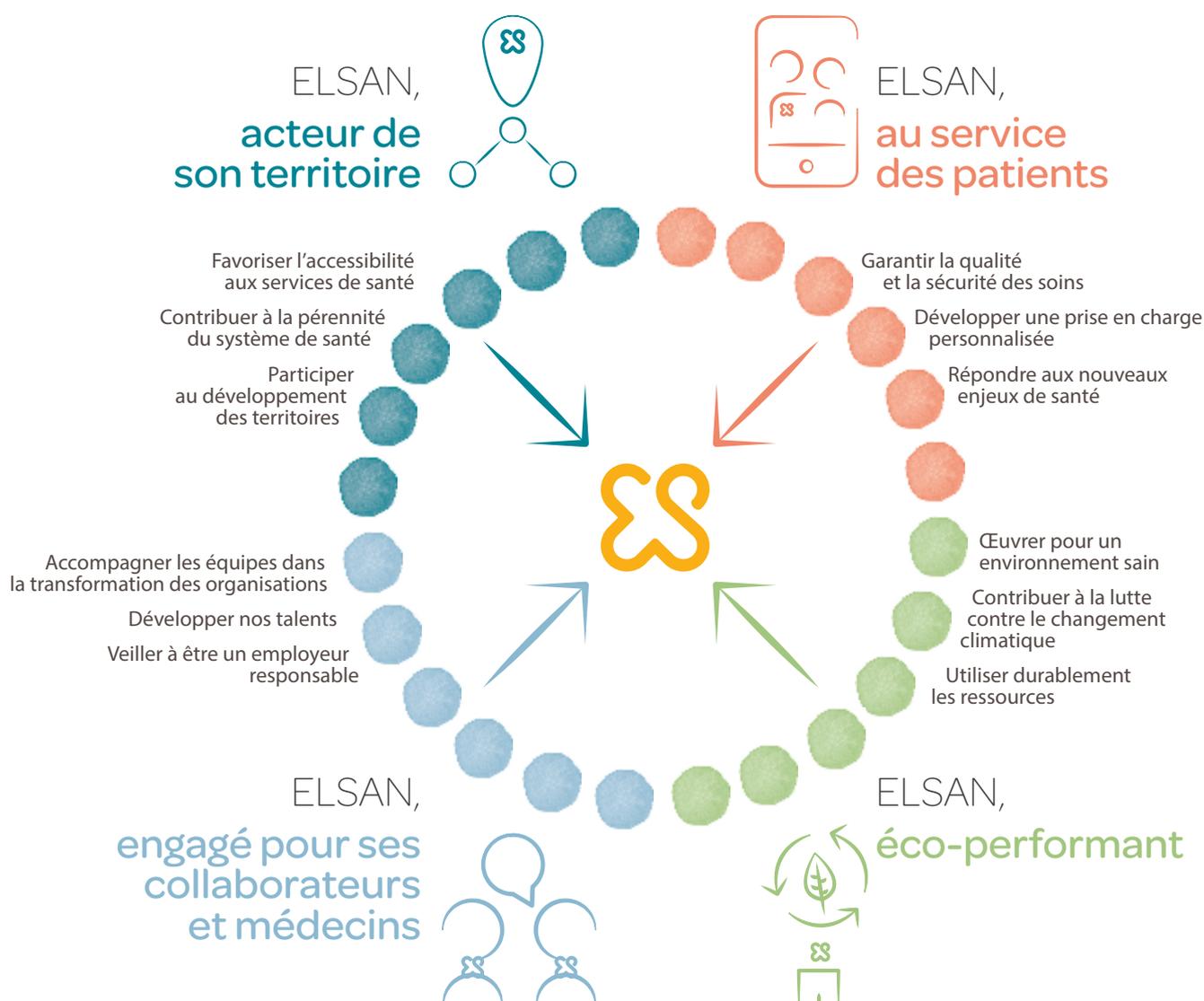
engagé pour une santé durable



Notre démarche RSE

L'ambition du Groupe est d'être un acteur responsable du service public de santé, un partenaire de santé. Notre apport à la société et aux objectifs du développement est indissociable de notre projet d'entreprise. Notre démarche de responsabilité sociétale vient donc nourrir ce projet d'entreprise afin d'offrir à chacun et partout des soins de qualité, innovants et humains mais aussi durables.

Notre démarche de responsabilité sociétale d'entreprise s'appuie sur une évaluation des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux de nos activités. Cette analyse est traduite dans notre référentiel qui s'articule autour de quatre piliers, déclinés en 12 défis, qui définit les objectifs de durabilité du Groupe et de chaque établissement.



Notre ambition de faire d'ELSAN un groupe toujours plus responsable et engagé repose sur deux socles : l'amélioration continue et la collaboration de tous.

La Direction RSE, rattachée au Président exécutif, a pour rôle d'impulser la prise en compte des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux dans chacun des projets développés par le Groupe. Elle sensibilise aux objectifs du développement durable l'ensemble de la gouvernance et participe aux comités et groupes de travail pluridisciplinaires pertinents.

C'est dans le même esprit de diffusion des enjeux, des objectifs et du passage à l'action que nous animons un réseau de + de 100 correspondants RSE dans nos établissements.

Ils ont pour mission :

- de développer la sensibilisation aux aspects du développement durable auprès de tous leurs interlocuteurs, internes et externes,
- de mener et coordonner des actions en lien avec les objectifs du référentiel,
- de valoriser les initiatives des collaborateurs et praticiens au service des patients et de leur territoire.

53 % ont mis en place des comités RSE (+11 points par rapport à 2022).

La Direction RSE impulse de nouvelles thématiques, accompagne leurs projets au quotidien avec des outils et des temps d'échange et de formation.

“ Récemment intégré au sein du Groupe ELSAN en tant que Directeur de la Clinique Saint-Omer dans les Hauts-de-France, j'assure la coordination de la transversalité territoriale RSE depuis mon arrivée en mars 2023.

J'ai souhaité insuffler une dynamique commune à nos 9 cliniques du Territoire à travers une politique territoriale et le déploiement d'un kit RSE à destination des cliniques afin de faciliter l'implémentation de la démarche dans tous nos établissements. La dynamique repose sur le partage de connaissances, une réflexion commune sur la mise en œuvre et le suivi d'un tableau de bord agrégé tout en développant une approche systémique afin de ne pas réduire la RSE à une approche uniquement « écologique » donc technicienne. Pour amorcer la démarche et surtout mobiliser tout le personnel, nous avons réalisé à l'été 2023 une enquête auprès de tous nos collaborateurs des Hauts-de-France sur la thématique RSE et les actions qui leurs semblaient prioritaires pour chacun des 4 piliers de notre référentiel ELSAN. Aujourd'hui et avec une participation de plus de 30%, nos cliniques peuvent s'appuyer sur cette consultation afin d'élaborer leurs plans d'action en impliquant et en mobilisant le plus grand nombre.

Convaincu personnellement de la nécessité de la RSE depuis les années 2000, je m'appuie notamment sur ma pratique du conseil à l'occasion de la création de mon cabinet en 2007 destiné à accompagner les démarches durables dans les organisations en faisant admettre qu'environnement, social et économique sont intimement en interaction et aucunement en compétition.

Une appétence personnelle au service de notre gouvernance. ”

Jacques Schmitt,
Directeur de la Clinique Saint-Omer et Coordonnateur Territorial RSE Hauts-de-France



ELSAN,

au cœur des territoires



Nos objectifs

Fort de la densité de notre maillage territorial, nous répondons aux besoins de santé par des offres de soins de qualité et accessibles à tous les patients.

- Favoriser l'accessibilité au système de santé
- Contribuer à la pérennité du système de santé
- Participer au développement des territoires



Nos politiques & résultats

Favoriser l'accessibilité au système de santé

Le Groupe est présent dans 61 départements, la majorité de nos 210 centres et établissements se situent dans des villes moyennes, au plus proche des Français puisque deux tiers d'entre eux sont à moins de 40 km d'un de nos établissements. Pour favoriser l'accessibilité au soin, en plus de nos structures de soins spécialisés, les établissements vont au-devant des patients puisque 60% de nos établissements proposent des consultations avancées, comme la Polyclinique Sainte Marguerite à Auxerre, qui propose 6 consultations avancées de plusieurs praticiens dans les zones en manque de médecins. Nous permettons à près de 7 500 praticiens d'exercer dans nos établissements et nous continuons de les accompagner dans leur installation, le développement de leur réseau d'adressage et l'essor de leur activité dans un esprit de coopération entre la ville et l'hôpital.

Conscients que la lutte contre les déserts médicaux passe par l'accès à la médecine générale, nous développons avec nos 4 centres de soins primaires des consultations de médecine générale sur place ou en téléconsultation grâce à notre partenariat avec Livi.

Nous croyons en la complémentarité entre les soins de proximité et les soins numériques. Nous avons donc imaginé un centre de santé mêlant soin physique et soin digital, permettant de faciliter l'accès aux soins et la prise en charge de l'adulte, de la femme enceinte et de l'enfant dans une zone de désert médical. Le Centre de santé ELSAN/Livi St Denis a donc été pensé pour faciliter le parcours de soins avec la possibilité de consulter rapidement un médecin généraliste au sein du centre du lundi au samedi ou en téléconsultation, 7j/7 de 7h à minuit avec ou sans rendez-vous. Le centre est conventionné secteur 1, il peut être déclaré comme médecin traitant et au besoin, les patients peuvent être orientés vers les spécialistes les plus proches.

Centre de santé à Saint-Denis

Ces offres phygicielles sont au cœur des projets de notre politique digitale afin de proposer des solutions numériques pour faciliter l'accès aux soins (prise de rendez-vous, informations pré- & post-op, télémedecine, télésurveillance....). 68% de nos praticiens sont sur Doctolib (+6 points) et près de 9% d'entre eux font de la téléconsultation depuis cette plateforme avec plus de 106 000 consultations effectuées en 2023. De plus, 36% de nos établissements proposent également des services de télésurveillance, 11% de la téléexpertise et 7% de la téléradiologie.

Nous accueillons tous les patients et nous nous efforçons de lever les obstacles à l'accès aux soins. Pour cela, 45% des praticiens libéraux qui exercent dans nos établissements sont en secteur 1 et 77% de nos structures offrent les services d'assistantes sociales. La Clinique de l'Estrée à Stains, accompagne même les non assurés sociaux dans l'ouverture de leurs droits.

Près de 50 de nos établissements disposent de services d'urgences ou de soins non programmés avec des horaires étendus, de nombreux sites ont également répondu à la demande des tutelles de mettre en place des parcours de prise en charge accélérée notamment envers nos aînés.

Enfin nos établissements s'attachent à faciliter l'accès aux soins en répertoriant les collaborateurs maîtrisant une langue étrangère (75%), ou en utilisant des outils d'aide à la communication tel que Médipicto au HAD France ou Tralrho à l'Hôpital Privé du Grand Narbonne. 11% de nos établissements ont désormais une procédure d'accueil des patients handicapés (+9 points).

En plus de lutter contre les déserts médicaux et les obstacles à l'accès aux soins en France, le Groupe via notre bureau des patients internationaux continue de coordonner les parcours de soins des patients étrangers venant bénéficier de notre expertise. En 2023, plus de 1 500 patients ont été traités dans nos établissements grâce à cette offre.

Afin de lutter contre la mésinformation médicale pouvant entraîner des retards dans les soins, ELSAN fournit désormais des informations vérifiées sur son site internet concernant de nombreuses pathologies et interventions.

Contribuer à la pérennité du système de santé

Les établissements privés représentent une part importante de l'activité hospitalière en France, ils sont un maillage essentiel de l'offre de soins. Notre organisation opérationnelle s'articule autour de 17 territoires de santé afin de créer des synergies régionales et de proposer une offre de soins diversifiée et au plus près des besoins locaux. Les établissements sont accompagnés au quotidien par le pôle opérationnel et par le pôle juridique dans l'obtention des autorisations des ARS leur permettant de proposer les prises en charges correspondantes. Chaque établissement définit son projet médical autour des grandes orientations régionales, en concertation avec les praticiens exerçant en son sein.

Dans ce contexte, il est primordial de coopérer avec l'ensemble des structures de soin environnantes. Nos établissements ont plus de 2 000 conventions actives avec d'autres structures sanitaires ou médico-sociales. Un peu plus de la moitié des conventions sont avec des établissements MCO-SMR mais les EHPAD représentent un tiers (+9 points) de celles-ci, les HAD, 6% et les équipes mobiles de soins palliatifs, 3%.



Durant la période de la COVID, la Clinique a signé une convention de repli permettant aux praticiens du Centre hospitalier de Poissy d'utiliser notre plateau technique, principalement pour les interventions endoscopiques. Bien que cette convention ait été initialement prévue pour prendre fin en 2022, les difficultés persistantes du CH pour le fonctionnement de ses blocs opératoires ont conduit à son renouvellement. Ainsi, les praticiens du secteur public continuent de bénéficier de notre infrastructure. Cette initiative témoigne de notre coopération territoriale et d'un décloisonnement des parcours de soins au bénéfice des patients.

Clinique Saint-Louis à Poissy

Nombreux sont les établissements qui participent aux groupes locaux de gestion des tensions hospitalières comme la Clinique Rhône Durance à Avignon ou la Clinique Bonnefon à Alès, ou encore notre structure HAD Cap Domicile à la Seyne-sur-mer qui prête main forte aux EHPAD lors des épidémies saisonnières.

Nos établissements sont intégrés dans l'écosystème de soins, 72% ont systématisé le dépôt de document sur « Mon espace santé » (+25 points), 61% d'entre eux collaborent avec des CPTS (+6 points). 54% collaborent avec des réseaux de soins (PMI, santé mentale, oncologie...) et les professionnels de santé libéraux de leur territoire. Par exemple, la Polyclinique Paul Picquet à Sens qui est administrateur du CPTS Nord Yonne ou encore le Centre Médico-Chirurgical Les Cèdres à Brive dont la directrice de l'établissement est membre du bureau du CPTS Santé Sud Corrèze et a reçu avec la CME de l'établissement la CPTS du Nord du Lot pour ébaucher un projet commun de télé-expertise.

Lorsque cela est pertinent, nous construisons également volontiers des groupements de coopération sanitaire afin de mutualiser nos moyens avec des établissements publics.

Nos établissements sont aussi des lieux d'échange et de rencontre pour les professionnels car plus de la moitié organisent des soirées médicales et près d'un tiers les ouvrent au public.

En tant qu'acteur majeur de la santé et bénéficiaire de financements publics, nous sommes attentifs à l'efficacité médico-économique. De nombreux pôles et réseaux d'experts accompagnent nos établissements. L'information médicale est un point central pour respecter le mode de financement à l'activité mais également pour disposer de données d'analyse de qualité. Nos équipes sont formées et accompagnées en continu sur le codage et plusieurs de nos établissements contribuent à l'Étude nationale de coûts (enquête permanente auprès d'un panel d'établissements hospitaliers publics et privés, aboutissant au calcul du coût complet par séjour).

Participer au développement des territoires

Nos établissements sont des acteurs majeurs de leur bassin de vie. En tant qu'employeur, ils contribuent ainsi au dynamisme de leur territoire.

Si beaucoup de nos fournisseurs de dispositifs médicaux sont des entreprises internationales, les prestations et menus travaux sont généralement confiés à des agences ou entreprises locales.

86% de nos structures font appel à des entreprises et à des artisans locaux, 59% travaillent avec le secteur protégé et adapté (handicap), et 27% avec des entreprises d'insertion.

Nous sommes également particulièrement investis dans la formation des professionnels de demain.

84% de nos établissements ont des conventions avec des structures de formation des professionnels de la santé (IFSI, IFAS, Sage-femme, kiné, université...) dont certains salariés des cliniques sont également des intervenants. Près de 7 520 stagiaires et 226 alternants ont été accueillis dans nos structures.

Deux tiers de nos établissements organisent des portes ouvertes, soit plus de 90 en 2023, et redoublent d'efforts pour créer des vocations via notamment des portraits vidéo.

Le Pôle Santé Sud a participé à l'opération « ma clinique est fantastique » et convié 4 lycées à venir découvrir les métiers de la clinique. Au total, ce sont plus de 300 lycéens qui ont pu se faire une idée plus précise de nos activités et nous espérons bien avoir créé ainsi quelques vocations. L'établissement était également présent lors de la foire du Mans. Notre ancrage local va au-delà de notre qualité d'établissement de santé car grâce à notre partenariat avec l'Espal (scène nationale du Mans), nous accueillons chaque mois une exposition culturelle des œuvres d'un artiste différent.

Pôle Santé Sud au Mans

Nos établissements participent à la vie locale, 52% ont soutenu une ou plusieurs initiatives socio-culturelles, citoyennes ou sportives, soit plus de 200 événements en 2023 dont plus des deux tiers sont réalisés en partenariat avec une association. Par exemple, la Clinique Saint Joseph de Supervaltech qui a organisé un marché de Noël ouvert à tous, en a fait l'occasion de collecter des dons pour les maraudes, les Hôpitaux Privés du Hainaut organisent également diverses collectes de jouets, de vêtements... avec leurs commissions QVT, au profit d'associations locales.



ELSAN,

au service des patients



Nos objectifs

Dans une exigence permanente de qualité nous développons des solutions innovantes pour personnaliser la prise en charge des patients et proposer des parcours de soins fluides et coordonnés.

- Garantir la qualité et la sécurité des soins
- Développer une prise en charge personnalisée
- Répondre aux nouveaux enjeux de santé



Nos politiques & résultats

Garantir la qualité et la sécurité des soins

Nous mettons en œuvre une politique d'amélioration continue de la qualité et de la sécurité des soins, alignée sur les recommandations de la Haute Autorité de Santé (HAS). Notre Direction qualité soutient les établissements et les professionnels de santé dans leur démarche d'amélioration, en mobilisant un réseau de responsables dédiés à la qualité et à la gestion des risques. Nous proposons des formations adaptées aux différents acteurs, tels que la direction des établissements, les cadres de services, les infirmiers, les coordinateurs de gestion des risques associés aux soins, les pharmaciens et les chefs de bloc, afin de les sensibiliser aux enjeux et aux méthodes de la qualité des soins. Des audits internes sont également réalisés pour évaluer nos pratiques.

La HAS effectue des contrôles réguliers sur plus de 500 points de contrôle, dont les résultats sont publiés dans chacun de nos établissements et sur le site Scope Santé.

Nous avons organisé plus de 1 150 retours d'expérience suite à des analyses d'événements indésirables, et mené l'évaluation de la qualité de l'organisation des soins à travers 574 patients traceurs. De plus en plus d'établissements mettent en place des référents parmi les salariés : plaies/cicatrisation, hygiène, bariatrie, oncologie, identitévigilance, stomathérapie, matériel bloc spécifique par spécialité, ASH... permettant une meilleure diffusion des bonnes pratiques.

Enfin, 18 ont mis en place une assemblée des patients pour favoriser la démocratie sanitaire.

De ce fait, 98% de nos établissements ont été certifiés avec un niveau de qualité des soins élevé ou confirmé par la HAS.

Cette année, nous avons été récompensés pour plusieurs actions mises en place grâce à la collaboration territoriale de nos 8 établissements. Tout d'abord, le dispositif « Fiche d'Événement Remarquable » a reçu le prix Qualité « coup de cœur » de l'ARS Hauts-de-France. Cette fiche promeut les bonnes idées émanant des équipes, valorise l'engagement de nos professionnels dans la mise en œuvre d'idées simples et innovantes pour améliorer la qualité au quotidien. Ensuite, nous avons eu le plaisir d'être parmi les lauréats des premiers Trophées de l'Expérience Patient remis par l'IFEP^[2]. Plus de 10 assemblées de patients ont eu lieu, et une cinquantaine de patients ont accepté de leur faire part de leur expérience dans le cadre des différents parcours suivants : cardiologie, maternité, SMR, obésité, orthopédie, dialyse... Nous développons une culture positive de la qualité.

Hôpitaux Privés du Hainaut

Pour garantir des soins optimaux, notre Direction de l'immobilier et son réseau de responsables techniques veillent à la maintenance régulière de nos équipements et infrastructures. Nos installations sont régulièrement contrôlées par les commissions de sécurité.

^[2] L'Institut Français de l'Expérience Patient

Développer une prise en charge personnalisée

Le Groupe souhaite apporter l'excellence médicale au travers d'une prise en charge intégrée et personnalisée, accessible à tous, en réponse aux attentes des patients pour des parcours de soins simplifiés, coordonnés et adaptés à leurs besoins.

La Direction du développement médical accompagne les établissements dans la structuration de parcours de soins (maternité, cancer, préparation aux chirurgie lourdes...) Au besoin, elle forme et anime des réseaux de coordinateurs de parcours. Grâce à la bonne dynamique des équipes médicales et soignantes, des parcours existent pour de nombreuses prises en charge.

Les priorités 2023 étaient le renforcement de l'accompagnement en cancérologie et l'expérimentation de la télésurveillance pour les patients en chimiothérapie, la structuration d'une offre pour les patientes souffrant d'endométriose, le développement de la prise en charge de la douleur chronique, le suivi des pathologies cardio-vasculaires et l'identification précoce des parturientes présentant des risques de dépression du post-partum pour leur apporter une prise en charge adaptée.

La formalisation de ces parcours permet également d'offrir des bilans en hôpital de jour coordonnant plusieurs consultations pour une seule visite du patient, minimisant ainsi l'impact sur leur qualité de vie. En effet, plus de 112 000 bilans en hôpital de jour ont été réalisés, soit une augmentation de 49%.

Constatant une demande accrue de prise en charge des patients souffrant de troubles du sommeil, nous avons étoffé l'activité existante de polysomnographie par la mise en place d'une offre de soins personnalisés, pluriprofessionnelle (diététicienne, psychologue formé aux thérapies cognitivo comportementales, addictologue, infirmière formée en éducation thérapeutique, activité physique adaptée, pharmacien...) et coordonnée par un somnologue. 23 établissements ont construit et déployé avec succès cette offre HDJ troubles du sommeil en 2023.

Dans le cadre de notre stratégie digitale, nous soutenons le déroulement de ces parcours avec deux applications :

- l'Assistant ADEL qui accompagne le patient : préparation à l'hospitalisation, information sur l'établissement, suivi pré et post-opératoire. Elle simplifie les démarches administratives en proposant, en ligne, la prise de rendez-vous auprès de médecins spécialistes, la réservation d'une chambre particulière ou le paiement sécurisé des factures. Cette application est déployée dans 70 établissements et a été téléchargée plus de 280 000 fois depuis son lancement,
- l'application Materniteam qui a proposé des informations sur la grossesse, sur l'établissement et son équipe, un contact privilégié avec la référente parcours et des partenariats à près de 11 600 utilisateurs actifs en moyenne chaque mois en 2023.



En complément de notre activité d'hospitalisation à domicile, nous accordons une attention particulière au retour à domicile des patients soignés dans nos établissements. Notre service ELSAN Dom a noué des partenariats dans le but de coordonner, simplifier et optimiser le retour à domicile pour les soins techniques, le matériel nécessaire, des services à la personne... Il a pris en charge 45 000 patients en 2023. 49% de nos établissements proposent également le programme PRADO, mis en place spécifiquement pour encadrer le retour à domicile.

Dans le cadre de parcours en cancérologie par exemple, 85% de nos établissements offrent des soins complémentaires tels que l'accompagnement psychologique (72%), l'accompagnement nutritionnel (71%) ou encore la sophrologie (36%).

Plus de la moitié des établissements ELSAN proposent au moins une action pour le bien-être des patients (musique, livres, films, jeux, casque virtuel...) et des initiatives pour réduire l'anxiété en se rendant au bloc opératoire debout (dans 84% des sites), ou en voiturettes électriques pour les enfants (dans 46% des sites).

Parallèlement, nous nous engageons à assurer la satisfaction des patients en développant une politique d'hospitalité, afin de proposer des services hôteliers de qualité offrant une parenthèse dans un contexte de soins, mais aussi en proposant des soins complémentaires et de bien-être.

L'indice national de mesure de la satisfaction et de l'expérience des patients hospitalisés e-Satis est le baromètre de notre amélioration continue. Avec l'outil Betterworld, déployé dans l'ensemble de nos établissements et basé sur l'intelligence artificielle, nous analysons chaque année près de 200 000 commentaires des patients dans ce questionnaire national. Les résultats de l'indice et cette analyse fine nous permettent de progresser et d'atteindre un indice e-Satis Groupe de 77,84, soit une augmentation de 2,08 points en cinq ans.

La prise en charge personnalisée, c'est dans nos murs mais aussi en dehors, fin 2023 nous avons inauguré deux lieux :

- **la Maison des Usagers : un endroit dédié aux associations partenaires de l'établissement pour accompagner les patients et leurs proches,**
- **l'Hôtel de Moyenne Garonne : une solution d'hébergement temporaire non médicalisé qui permet aux patients de rester à proximité dans le cadre d'un parcours de soins en plusieurs épisodes.**

Clinique Esquirol Saint Hilaire

Répondre aux nouveaux enjeux de santé

Nous plaçons la prévention au cœur de notre vision de la santé et les établissements de santé sont depuis longtemps des lieux naturels de prévention en santé publique.

C'est pourquoi nous mettons en place une stratégie proactive de promotion de la santé, de dépistage et d'intervention. En rencontrant directement les Français là où ils vivent, que ce soit sur leur lieu de travail avec les équipes d'ELSAN Prévention Entreprises qui ont pris en charge plus de 5 000 salariés cette année, dans leur commune avec Hoscare Tour, dans les établissements où près de 1 300 journées de santé publique ont été organisées dont près de 550 « hors les murs » et dont environ 280 l'ont été en partenariat avec une association. Mais aussi en devenant un acteur majeur de l'offre de vaccination avec 7 centres de vaccination dont 3 centres de vaccination internationale et 4 équipes mobiles de vaccination.

En Nouvelle-Aquitaine, et dans les Hauts-de-France en lien avec les collèges, nous avons participé à la campagne nationale de vaccination des enfants et adolescents contre le HPV. Avec quatre équipes de coordination issues de 4 établissements ELSAN (Polyclinique de Poitiers, le CMC Les Cèdres de Brive-la-Gaillarde, la Clinique Pasteur à Bergerac et la Clinique Saint-Omer à Blendecques), nous avons vacciné 1 884 élèves sur 75 collèges. Nous avons réussi à atteindre un taux de 23% de vaccination.

Cette culture de la prévention s'intègre également dans les parcours de soins. Notre application ADEL inclut une fonctionnalité qui permet de créer un dossier santé personnalisé en fonction du profil de l'utilisateur, avec le rappel des actions de prévention recommandées, des autotests (vue, poids, continence urinaire...) et des prises de rendez-vous possibles. Les patients présentant des pathologies chroniques peuvent bénéficier de 108 programmes d'ETP^[3] qui ont pris en charge plus de 10 000 patients en 2023.

En tant que groupe de santé, nous avons à cœur d'anticiper les évolutions des thérapeutiques et des organisations de soins afin de garantir un service médical optimal pour nos patients.

Nous soutenons activement les praticiens qui souhaitent s'engager dans la recherche en leur offrant un accompagnement complet, de la conception des projets jusqu'à la valorisation des résultats. Nous organisons 4 campagnes d'appel à projets internes chaque année. Les projets sont sélectionnés par un conseil d'orientation scientifique composé de chercheurs praticiens, de soignants, de représentants des usagers et de personnes extérieures au Groupe afin de garantir une recherche clinique au service du patient. Les projets sélectionnés bénéficient d'un soutien varié, allant de l'aide méthodologique à la rédaction médicale en passant par le data management et l'analyse statistique. La Direction de la recherche anime un réseau de plus de 60 attachés de recherche clinique (ARC) coordonnateurs, dont la moitié ne sont pas salariés d'ELSAN. Ce réseau est le garant d'études de qualité, méthodologiquement et scientifiquement robustes.

Depuis 2019, plus de 350 essais cliniques et 2 369 articles ont été publiés dans les revues les plus reconnues^[4] par nos 850 praticiens chercheurs.

Ces politiques nous permettent de contribuer à la durabilité en termes de consommation de ressources médicales, tout en favorisant l'innovation et l'amélioration continue des soins que nous offrons à nos patients.

^[3] ETP : éducation thérapeutique du patient

^[4] Revues classées A, B et C selon l'outil de bibliométrie Sigaps



ELSAN,

pour des soins éco-performants



Nos objectifs

Nous nous engageons à limiter notre impact environnemental en déployant les processus de soins et les modes d'achats et de consommation les plus responsables.

- Œuvrer pour un environnement sain
- Contribuer à la lutte contre le changement climatique
- Utiliser durablement les ressources



Nos politiques & résultats

Œuvrer pour un environnement sain

En nous appuyant sur l'initiative *One Health* de l'ONU, qui promeut une approche systémique et intégrée de la santé, nous sommes pleinement conscients que notre environnement peut avoir des impacts tant positifs que négatifs sur la santé de tous. Nous nous engageons à limiter notre impact sur l'environnement en réduisant nos émissions polluantes, en encourageant les bonnes pratiques en matière de santé environnementale et en préservant la biodiversité.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons mis en place différentes mesures. Par exemple, 68% de nos établissements disposent de centrales de dilution pour les produits de nettoyage, 59% utilisent des supports de nettoyage pré-imprégnés (+15 points) et 42% ont adopté le bionettoyage à la vapeur (+10 points). De plus, 28% ont éliminé l'utilisation des biocides pour l'entretien des sols. Ces actions ont pour bénéfices de réduire l'exposition des patients et du personnel aux produits chimiques, d'améliorer la qualité de l'air intérieur tout en limitant le développement de pathogènes résistants.

Au sein de nos sites, près de 40 de nos professionnels sont formés à la santé environnementale dont la moitié sont présents dans nos maternités. Ces dernières sont particulièrement engagées : plus de 90% utilisent des produits d'hygiène labellisés, et 46% proposent des ateliers d'information aux futurs parents (avec 70 sessions organisées en 2023).

Nous avons obtenu cette année le label THQSE (Très Haute Qualité Sanitaire, Sociale et Environnementale). Nous avons préparé activement ce label suite à un appel à projet et un accompagnement financé par notre ARS. Ce label sectoriel récompense notre engagement global en matière de RSE puisqu'il évalue notre réponse aux objectifs du développement durable dans notre gouvernance, nos achats, nos pratiques, nos relations avec nos parties prenantes... Notre démarche en santé environnementale au sein de la maternité menée depuis de nombreuses années, a été particulièrement saluée. Ce projet nous a permis de renforcer notre organisation et la position de notre comité RSE et des référents dans les services.

Polyclinique Majorelle

En ce qui concerne la préservation de la biodiversité, plus de la moitié de nos sites ont au moins une initiative de promotion directe de celle-ci (réduction de la pollution lumineuse, plantation d'essences locales, fauchage tardif...). De plus, 58% réduisent l'usage des biocides dans leurs espaces verts, tandis que 11% ont des espaces végétalisés comme des toits ou terrasses, et 3% ont même des jardins thérapeutiques, créant ainsi un environnement agréable pour tous.

Contribuer à la lutte contre le changement climatique

La lutte contre le changement climatique est l'affaire de tous car les conséquences de ce dernier nous impactent au quotidien. Nous effectuons chaque année le bilan de nos émissions de gaz à effets de serre, afin d'évaluer l'impact de nos activités, de mesurer nos progrès et d'identifier les leviers d'action les plus pertinents.

En 2023, nos émissions directes de gaz à effet de serre s'élèvent à 54 200 tCO₂eq.

Ces émissions sont notamment dues à notre consommation d'énergie. Grâce à une politique de sobriété énergétique et à la conduite de travaux, le Groupe a consommé 386 Gwh d'énergie, en réduisant de 5% sa consommation d'électricité et de 7% sa consommation de gaz.

Tous nos établissements mettent en place des solutions de réduction des consommations d'énergie : isolation des réseaux d'eau chaude et des plafonds/planchers, éclairage LED et/ou à détection de mouvement, mise en réduit du chauffage et/ou de la ventilation en période d'inactivité des blocs (41%)... 71% sensibilisent leurs collaborateurs.

Lorsque cela est pertinent, nous privilégions aussi le raccordement à des réseaux de chaleur ou de froid qui ont souvent une empreinte carbone plus faible. Ainsi nous avons raccordé deux nouveaux sites en 2023 pour atteindre 20 établissements selon ce mode de production. Ce qui permet aussi de développer ce service au bénéfice d'autres entreprises ou de bâtiments publics aux alentours.

Une partie de nos émissions est également due aux gaz anesthésiants et autres fluides médicaux. Notre projet « Green blocs », dont l'objectif est de limiter l'impact environnemental des soins au bloc, et le focus mis sur les bonnes pratiques anesthésiques également prônées par la société savante SFAR^[5] nous ont permis de réduire au cours des trois dernières années la quantité de protoxyde d'azote de 30%. Plusieurs établissements ont désormais définitivement supprimé leur usage du protoxyde en réseau comme la Clinique du Pont de Chaume ou la Polyclinique de Franche-Comté cette année.

Cependant à l'instar des conclusions des travaux du Shift Project, la majeure partie de nos émissions de gaz à effet de serre est liée pour près de 10% aux déplacements des professionnels et des patients et pour plus de 60% aux produits que nous achetons. L'impact de notre chaîne de valeur est ainsi estimé à 516 031 tCO₂eq.

La Direction RSE accompagne en conséquence la mise en place d'un plan de mobilité employeur ou d'un accord collectif adressant ce sujet comme dans 26% de nos structures. 48% des établissements permettent du télétravail pour les postes compatibles, 40% ont un garage vélo sécurisé pour promouvoir les déplacements domicile-travail à vélo, certains facilitent également le covoiturage comme à l'Hôpital Privé du Grand Narbonne. Les patients peuvent aussi covoiturer car le transport sanitaire partagé est désormais encouragé par l'Assurance maladie. De nombreux sites qui accueillent des patients chroniques ont déjà pris l'habitude de faciliter ces venues.

Enfin l'axe majeur est celui de la lutte contre le gaspillage, la promotion de l'économie circulaire, l'écoconception des soins en lien étroit avec les communautés métiers. Cet aspect dépasse le cadre de nos établissements et la Direction RSE travaille, de concert avec les Directions des achats et de l'hospitalité, ainsi qu'avec nos fournisseurs, pour affiner l'évaluation de cette empreinte indirecte et les inciter à plus d'éco-conception.

^[5] Société française d'anesthésie et de réanimation



Dans le cadre de notre projet Green Blocs en partenariat avec notre fournisseur Medtronic, nous avons étudié deux de nos protocoles de soin : la prostatectomie et le remplacement de valve aortique. En nous appuyant sur la traçabilité des dispositifs médicaux, nous avons pu comparer les consommations en compresses, gants, sutures, clips des différentes équipes opérantes. Ce travail à but pédagogique a permis aux équipes d'avoir une lecture critique de leurs pratiques, d'échanger et de proposer plusieurs actions d'amélioration. Cette démarche a été prolongée par une ressourcerie interne qui recueille certains types de matériaux stériles déconditionnés et non utilisés dans le bloc et les propose aux salariés pour leurs travaux de bricolage ou de jardinage. En plus de donner une seconde vie à ces objets, cela nous permet de sensibiliser les équipes à la diminution du gaspillage.

Clinique Saint Augustin

Utiliser durablement les ressources

Nos activités sont fortes consommatrices de ressources, en préambule de l'écoconception il est important pour le Groupe d'assurer certains fondamentaux. Depuis plusieurs années, nous avons développé une politique forte quant à la gestion des déchets que nous produisons, près de 23 800 tonnes, en baisse de 2% malgré plus de patients soignés :

- 3 400 tonnes de DASRI soit -23%,
- 16 300 tonnes de DAEND (déchets d'activités économiques non dangereux) en légère augmentation du fait de l'amélioration du tri des DASRI,
- près de 4 000 tonnes ont été revalorisées (cartons, emballages, papiers, verre, bois, biodéchets et autres filières diverses), en hausse de près de +5%, preuve de l'amélioration du tri,
- 98% des sites trient les cartons (+1 point),
- 68% des sites trient les emballages (+1 point),
- 62% des sites trient les biodéchets (+14 points),
- 61% des sites trient les papiers.

Suite à un diagnostic des déchets réalisé dans nos deux établissements, nous avons décidé d'intensifier nos efforts en 2023. En partenariat avec *Take a Waste*, nous avons mis en place de nouvelles filières de recyclage.

Par exemple, à la Clinique Saint Pierre de Pontarlier, nous avons fait le choix d'accompagner une exploitation agricole du secteur. Nos biodéchets triés scrupuleusement en cuisine (pas d'emballage, pas d'os...) sont valorisés en méthanisation, ce qui permet au GAEC de produire de l'électricité.

A la Clinique Saint Vincent de Besançon, nous avons instauré le tri des emballages jusqu'au bloc opératoire et poursuivi la formation des équipes. Au total, grâce à nos deux sites, près de 17 tonnes de déchets ont été détournées de l'incinération !

Les cliniques Saint Vincent et Saint Pierre

87% de nos sites ont mis en place des initiatives de réduction des déchets à la source : utilisation de vêtement de blocs lavables (52%), baisse du recours à l'usage unique (37%), suppression des bouteilles d'eau...

Les établissements de santé sont également de forts consommateurs d'eau, une ressource en tension selon les régions. Nous œuvrons à mieux comprendre les postes de consommations et les équipements gourmands en eau afin de réduire le 1,4 million de m³ d'eau consommée en 2023. Environ un tiers dispose de boucle d'eau dans leurs installations de stérilisation et 86% de nos sites ont mis en place des initiatives de diminution des consommations d'eau : réducteurs de débit, robinets automatiques, sensibilisation...

Enfin, beaucoup de nos équipements informatiques et biomédicaux ont des composants à la fois précieux et dangereux. 37% des établissements donnent une seconde vie à leur matériel et 56% ont une filière pour recycler certains dispositifs médicaux contenant des métaux (+12 points). La Direction digital et SI a également signé un référencement en 2023 pour renforcer ce recours au matériel reconditionné et sur le parc de près de 17 000 machines, la réparation est systématiquement envisagée et le renouvellement se fait généralement au-delà de 7 ans.

Notre partenariat avec CodeoGroupe nous a permis :

- avec sa filiale Remober de nous équiper de plus de 1 300 pièces reconditionnées soit une estimation de 216 tCO₂eq évitées, 63 tonnes de matière préservées et plus de 8 000 m³ d'eau économisés,
- avec sa filiale CodeoMedical de donner une seconde vie à 132 équipements dont nous n'avions plus usage et de nous équiper d'une dizaine d'équipements biomédicaux d'occasion.



ELSAN,

pour nos collaborateurs
et médecins



Nos objectifs

Nous avons l'ambition de favoriser l'intégration de chacun et d'offrir les meilleures conditions de travail et d'exercice, dans une gestion dynamique des emplois et du développement des compétences.

- Accompagner les équipes dans la transformation des organisations
- Développer nos talents
- Veiller à être un employeur responsable



Nos politiques & résultats

Accompagner les équipes dans la transformation des organisations

Nos établissements s'adaptent en permanence à l'évolution des modes de prise en charge et aux ressources humaines disponibles dans une période de tension sur de nombreux métiers incontournables. L'agilité que ce contexte requiert est un vrai défi pour les managers comme pour les collaborateurs. Nous avons cependant à cœur d'offrir des conditions de travail stables et favorables à nos 28 000 salariés. 89% d'entre eux sont employés en CDI avec un taux de recrutement de 16% et un taux d'encadrement à 8%. Le taux d'absentéisme du Groupe en 2023 est quant à lui de 8,9% (-0,6 point).

Pour favoriser une bonne organisation du travail, 86% des établissements impliquent les salariés dans la réalisation des plannings, 93% (+6 points) s'appliquent à une visibilité à 15 jours et à des règles claires sur la pose de congés, récupération ou remplacement, enfin 69% ont des parcours d'intégration formalisés. Parce que la communication interne est importante pour fluidifier les échanges quotidiens, 90% (+9 points) des établissements partagent de l'information via des journaux, des newsletters, de l'affichage...

Nos équipes RH sont accompagnées par la direction éponyme d'ELSAN via la mise à disposition d'outils opérationnels, digitaux, juridiques... pouvant répondre à leur problématique mais aussi par l'animation de réseaux. Le Groupe a d'ailleurs été Lauréat des Digital HR Awards 2023 pour l'organisation des plannings et remplacement des soignants.

Pour soutenir ce principe, nous mettons en place un dialogue social dynamique au sein des établissements : tous nos établissements soumis à l'obligation d'avoir un comité économique et social organisent les réunions régulières prévues par la loi. Tous ceux ayant l'obligation de conduire des NAO^[3] ont bien ouvert leurs discussions en 2023, et seuls 6 établissements ont vu leurs négociations aboutir à un désaccord dans un contexte économique complexe. 10 établissements ont fait cette démarche de négociation de manière volontaire et ont conclu un accord de revalorisation salariale directement avec les élus, c'est le cas par exemple de la Clinique Montier la Celle. 80% des accords d'intéressement signés sur 2023 contiennent un critère RSE (DASRI, consommation électrique, consommables, bouteilles en plastique, ...).

De nombreux établissements soulignent l'importance de moments de convivialité pour améliorer ce dialogue social et d'autres initiatives voient le jour comme par exemple une permanence de proximité des membres du comité de direction de la Polyclinique Jean Villar.

Enfin, notre comité de groupe joue un rôle clé dans la promotion du dialogue et de la concertation entre ELSAN et les représentants du personnel.

Ce dialogue n'est cependant pas le seul fait des instances, le programme ProximELSAN est déployé dans 423 services afin de permettre aux salariés de s'exprimer et de contribuer à résoudre les irritants du quotidien, des problèmes quant à la sécurité des salariés ainsi que de participer collectivement à améliorer l'expérience des patients.

Nous avons mis en place une expérimentation avec une animatrice hospitalière qui accueille les enfants de 6 à 12 ans en cas de fermeture exceptionnelle de classes. Cela permet aux parents de venir travailler malgré ces imprévus et de réduire donc le nombre de remplacements de professionnels à organiser.

Lorsque ce besoin n'est pas à pourvoir, l'animatrice propose des animations aux patients : jeux de sociétés, activités cuisine, peinture ou autres activités créatives.

L'Hôpital Privé du Grand Narbonne

^[3] Négociations annuelles obligatoires

Développer nos talents

En matière de recrutement et de développement, nous mettons un point d'honneur à attirer les meilleurs talents et à favoriser leur évolution professionnelle au sein du Groupe. ELSAN accompagne les établissements dans la publication des offres d'emplois notamment pour les métiers en tension. Les établissements sont nombreux à participer à des forums, des job dating et n'hésitent pas parfois à aller recruter dans des endroits insolites comme les établissements des Pyrénées-Orientales au Festival Les Déferlantes. Notre programme d'ambassadeurs #NousELSAN sur les réseaux sociaux est l'occasion de partager la richesse des métiers présents dans nos établissements et d'inciter les professionnels à nous rejoindre. Le Groupe est également attaché au développement continu des compétences de ses salariés. En 2023, 451 000 heures de formation ont été délivrées dans nos établissements au profit de près de 34 000 apprenants.

ELSAN dispose d'une université interne, organisme de formation agréé, qui a pour mission de mettre en place des programmes de formation interne comme externe via son catalogue. Cela nous permet de mutualiser les moyens pour renforcer la capacité de chaque clinique à investir dans la formation, de construire des réseaux professionnels internes, et de faire converger trajectoires individuelles et priorités d'entreprise. L'Université ELSAN nous permet de former les salariés tant sur leurs compétences métiers que sur les compétences transversales à développer : management, lutte contre la corruption, changement climatique... En 2023 nous avons formé près de 200 responsables de service avec le programme Manager by ELSAN qui vise le développement des compétences managériales.

Cette politique nous permet de promouvoir la mobilité interne et nombreux sont les établissements permettant à des salariés de progresser dans leur carrière en reprenant des études : des agents de service hospitalier deviennent aide-soignantes, des infirmières deviennent IBODE ou infirmières de pratique avancée. Près de 50 salariés formés en IFSI^[7], bénéficient du maintien de leur rémunération pendant les 3 années de formation afin de sécuriser leur évolution professionnelle vers le métier d'infirmier.

Anciennement brancardier, un de nos salariés a suivi plusieurs formations en électricité, en matériel biomédical et en radioprotection. Aujourd'hui, il occupe un poste clé dans le service de maintenance, où il assure la réparation et l'entretien des équipements médicaux, contribuant ainsi à garantir la sécurité et le bon fonctionnement des installations hospitalières.

La Clinique du Parc à Lyon

Favoriser un partenariat riche avec les médecins

Les soins proposés dans nos établissements sont le fruit de la collaboration entre nos salariés et les praticiens libéraux qui y exercent. Notre communauté médicale est composée de près de 7 500 praticiens de 30 spécialités différentes. Cette communauté dynamique a un turn over d'environ 7%.

Le Groupe a participé à près de 20 congrès médicaux dans l'année 2023 pour rencontrer des médecins dans plusieurs spécialités en France et en Europe, partager les projets innovants des cliniques et renforcer notre attractivité. Parmi les 366 praticiens ayant rejoint ELSAN cette même année : 40% sont des femmes, près de la moitié est âgée de moins de 40 ans et 15% sont en contrat salarié. La dynamique du Groupe auprès des praticiens plus jeunes s'explique également grâce à nos partenariats solides avec les associations de jeunes spécialistes. Les praticiens nouvellement arrivés sont également accompagnés avec des journées d'accueil et un parcours d'intégration. Le Groupe s'associe aussi régulièrement aux événements de formation continue qu'organisent certains praticiens exerçant déjà au sein d'établissements ELSAN pour leur apporter un soutien financier et/ou logistique. Enfin nous sommes attachés à les accompagner dans l'évolution de leur métier avec par exemple le partenariat avec Incepto qui commercialise plusieurs logiciels alliant intelligence artificielle et expertise médicale. Depuis 2 ans, les urgentistes et les radiologues de la Clinique Esquirol Saint Hilaire à Agen utilisent un logiciel pour les aider à interpréter les clichés en traumatologie. La mise en place de cette solution leur a permis de diviser par 6 le nombre de fractures non identifiées dans les services d'urgence et se diffuse désormais au sein d'ELSAN.

Chaque établissement dispose d'une commission médicale afin de dialoguer avec les praticiens y exerçant et une conférence annuelle est organisée pour les présidents de ces commissions afin de renforcer les échanges avec le Groupe et aborder les solutions à leurs problématiques communes.

^[7] Instituts de formation en soins infirmiers



Veiller à être un employeur responsable

Nous considérons comme primordial de prendre soin de nos salariés, et nous sommes convaincus que leur bien-être est étroitement lié à la qualité des soins que nous offrons à nos patients.

La santé et la sécurité de nos salariés est un incontournable, la Direction des ressources humaines accompagne les établissements dans l'évaluation des risques professionnels, le suivi de l'accidentologie et dans la définition de leur plan d'action. 83% (+6 points) de nos établissements évaluent les risques professionnels et 66% (+4 points) analysent systématiquement les accidents. 73 formateurs internes PRAP 2S^[8] (+10%) participent à la sensibilisation des collaborateurs aux gestes et postures pour réduire les troubles musculosquelettiques et à l'instauration d'une culture de prévention au sein de nos hôpitaux.

Pour mener à bien leur plan d'action, plus de la moitié de nos établissements a répondu à des appels à projets CLACT^[9] portés par les ARS ou a engagé des projets de prévention avec l'aide des CARSAT^[10].

Pour lutter contre les risques psycho-sociaux, 78% d'entre eux proposent du soutien psychologique aux salariés et des formations à la gestion de l'agressivité et des incivilités.

Le résultat de cette politique de long terme est que le taux de fréquence des accidents du travail est de 22,91 et le taux de gravité de 1,67. Dans la continuité des actions santé et sécurité au travail, le Groupe coordonne les complémentaires santé et prévoyance afin de couvrir au mieux les salariés dans leur quotidien.

ELSAN propose également des offres de préservation de la santé via des bilans de santé, dépistages et webinaires de sensibilisation à nos collaborateurs via ELSAN Prévention.

Enfin, le Groupe a mis en 2023 à la disposition des établissements un programme dédié à la sécurité de nos professionnels face aux agressions verbales ou physiques dont ils peuvent être parfois victimes.

Nous avons souhaité nous engager pleinement dans la réduction de l'accidentologie de notre établissement. Après un état de lieux des accidents du travail sur notre site qui compte plus de 1 000 salariés et près de 1 800 000 heures travaillées chaque année, nous avons pu mettre en œuvre un plan d'action précis. Nous avons défini et communiqué une procédure de déclaration des accidents de travail afin qu'elle soit connue de tous, cela nous a permis de rappeler les bonnes pratiques aux équipes RH et de faire des enquêtes accident afin de continuer de réduire les risques pour nos salariés. Dans la continuité de ce plan d'action, nous avons obtenu une aide de l'ARS pour faire de la prévention auprès de nos salariés de nuit. Dans le cadre de la prévention des risques de troubles musculosquelettiques, nous avons pu envoyer l'un de nos salariés en formation de formateur PRAP 2S a qui nous avons accordé du temps pour former ses collègues. Les premiers résultats de cette démarche d'amélioration continue sont d'ores et déjà visibles et notre accidentologie a diminué de 40%.

Santé Atlantique à Nantes

^[8] Prévention des risques liés à l'activité physique dans le secteur sanitaire et médico-social

^[9] Contrat local d'amélioration des conditions de travail

^[10] Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail

Nos établissements sont ouverts à tous, dans toute leur diversité et parfois dans les moments les plus beaux comme les plus difficiles. Notre valeur d'attention à l'autre est aussi l'attention que nous portons à chacun de nos salariés pour lui garantir l'égalité des chances dans notre entreprise. 84% de femmes sont présentes dans nos effectifs, et 73% chez les cadres. 100% de nos établissements concernés par l'index sur l'égalité professionnelle femmes-hommes sont au-dessus du seuil minimum de 75 points. La moyenne du Groupe étant de 92,2/100.

Notre démarche handicap est un axe majeur de notre politique d'employeur responsable. Impulsée par une convention de partenariat de plus de trois ans avec l'AGEFIPH. Elle s'est terminée en 2023 avec l'amélioration du taux d'emploi direct d'ELSAN de 3,24% à 5,34%. Pour favoriser le recrutement des personnes en situation de handicap, ELSAN a poursuivi son partenariat avec le CRIP UGECAM de Montpellier en accueillant 14 stagiaires dans les métiers du soin. La Direction des ressources humaines anime un réseau de référents handicap et poursuit la professionnalisation des acteurs de la démarche handicap avec le déploiement du parcours « Handipro » et l'animation de sessions de formation de maintien dans l'emploi : « MDE By ELSAN ». Plus de 1 300 bénéficiaires de l'obligation de l'emploi des travailleurs handicapés ont été accompagnés cette année et 109 Duo Days ont eu lieu à l'occasion de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées, de belles rencontres pouvant déboucher sur de nouvelles opportunités professionnelles. Ces travaux collectifs ont été reconnus par une 5^e place au « Palmarès 2023 de la diversité » établi par *Capital Magazine*.

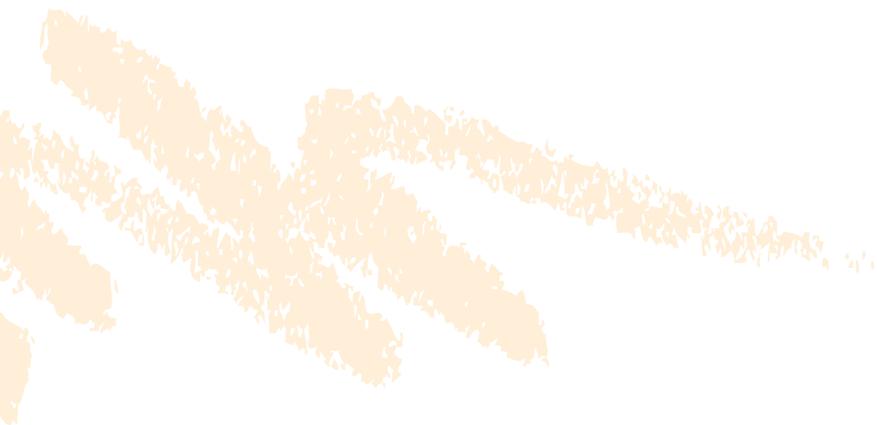
Enfin nos établissements ont à cœur, éventuellement dans le cadre d'accords spécifiques, de développer la qualité de vie au travail des salariés. Plus de 90% mettent en place des actions de qualité de vie au travail, notamment en proposant des temps de convivialité 69% (+19 points), des aides à la reprise d'activité à la suite d'un arrêt prolongé, des actions de bien-être de type sophrologie, yoga, réflexologie pour 48% (+10 points), ou encore en améliorant les zones de repos pour 34%. De plus en plus d'établissements mettent à disposition leurs infrastructures SMR en dehors des heures d'ouverture, transformant ainsi des salles de soins en salle de sport, c'est le cas à l'Hôpital Privé du Grand Narbonne.

Méthodologie

Le périmètre de notre déclaration de performance extra-financière pour l'exercice 2023 comprend l'ensemble des activités de notre Groupe en France et à Monaco (excepté le centre d'imagerie de Prades) et s'aligne sur le périmètre de consolidation financière.

Les données chiffrées rapportées dans ce document sont issues soit des différentes directions contributrices (Ressources humaines, Qualité, Audit et Risques, Immobilier...), soit des déclarations de nos établissements dans le cadre d'un protocole de questionnaire annuel, auprès des correspondants RSE de nos sites de soins (MCO, SMR, dialyse, HAD ou encore radiothérapie et imagerie) ainsi que du siège (133 structures répondantes pour l'exercice 2023).

Afin de refléter au mieux l'évolution de notre Groupe, le périmètre comme les indicateurs peuvent évoluer d'un exercice à l'autre.





Crédits photos

Couverture :	(de gauche à droite) © Polyclinique du Parc (Saint Saulve) © Clinique Esquirol Saint Hilaire (Agen) © Centre Clinical (Soyaux) © Hôpital privé Guillaume de Varye (Bourges) © Hôpital privé Guillaume de Varye (Bourges) © Hôpital privé Guillaume de Varye (Bourges)
Page 3 :	© Bruno Levy
Page 4 :	© Hôpitaux Privés du Hainaut
Page 22 :	© Hôpitaux Privés du Hainaut
Page 26 :	© Hôpital Privé Saint-Martin (Pessac)
Page 32 :	© Hôpitaux Privés du Hainaut
Page 38 :	© Hôpital Privé Guillaume de Varye (Bourges)
Page 44 :	© Centre Clinical (Soyaux)

Contacts RSE ELSAN

Baptiste Carpentier, Directeur RSE
carpentier@elsan.care
Cécile Demeaux, Directrice RSE adjointe
demeaux@elsan.care

Nous remercions toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce rapport, et tout particulièrement les correspondants RSE et les directeurs de nos établissements.

Merci également à nos soignants, pour leur implication sans relâche au service des patients !

Découvrez notre manifeste :
l'hospitalisation privée au service de la santé



58 bis rue La Boétie
75008 Paris

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

[groupeElsan](#)

[GroupeELSAN](#)

[@elsan](#)

[elsan](#)

[elsan_groupe](#)

ELSAN
#ResponsableEtEngagé