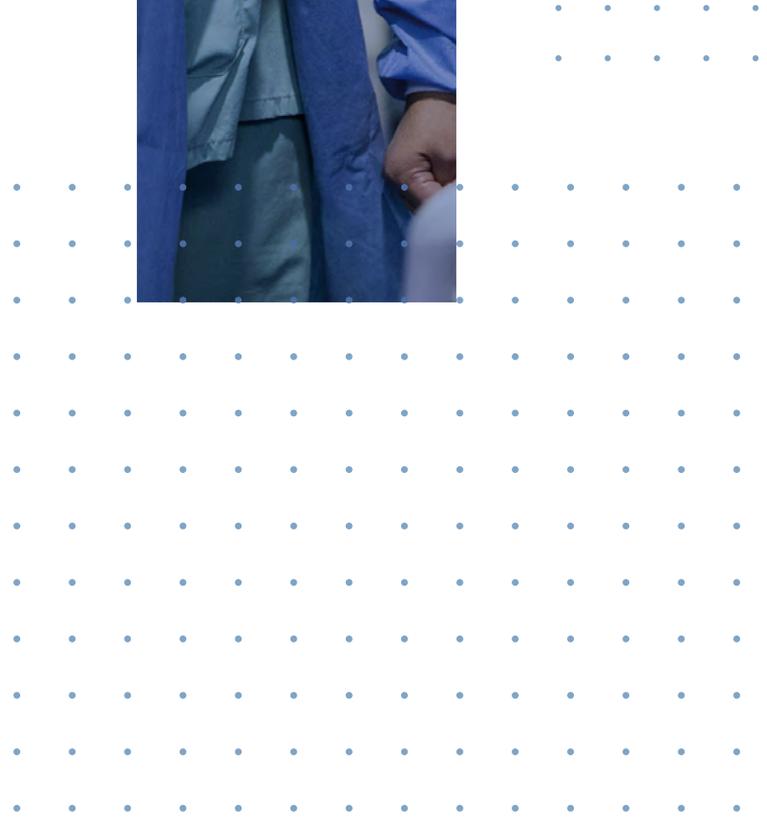




RAPPORT
DE DURABILITÉ
2024



SOMMAIRE

AVANT-PROPOS

Message du Président exécutif	4
Nos établissements	5
Chiffres clés 2024	6
Notre année 2024	7
Nos valeurs	9

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Modèle économique	11
Positionnement sur le marché et stratégie	12
Notre gouvernance	14
Nos parties prenantes	16
Analyse de double matérialité	18
Impacts, risques et opportunités matériels	20
Démarche RSE des établissements	23

PATIENTS

Qualité et sécurité des soins	25
Expérience patient	26
Recherche et innovation	27
Accès aux soins et prévention	28

COLLABORATEURS

Chiffres clés relatifs aux salariés	31
Dialogue social	32
Santé, sécurité et qualité de vie au travail	32
Attractivité et fidélisation	33
Formation	34
Handicap	34

ENVIRONNEMENT

Changement climatique	36
Économie circulaire	40

TERRITOIRE

Empreinte territoriale	43
Achats responsables	44

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Note méthodologique	47
---------------------	----

AVANT-PROPOS



MESSAGE DU PRÉSIDENT EXÉCUTIF



2024 aura été pour ELSAN et l'ensemble de l'hospitalisation privée, une année de mobilisation afin d'assurer la pérennité de notre modèle et in fine garantir notre contribution à l'accès aux soins pour de nombreux français.

Aux côtés des syndicats des médecins libéraux, nous avons constitué un front commun pour nous mobiliser contre la décision grave et inéquitable du gouvernement de sous-financer les hôpitaux privés, fragilisant encore davantage notre secteur.

Fruit de cette mobilisation inédite et d'un dialogue nourri avec l'Etat, l'« accord Valletoux » au printemps 2024 a permis de poser le principe d'équité avec l'hôpital public et le privé non lucratif, et constitue la feuille de route du secteur pour les années à venir.

Malgré un contexte instable et adverse qui perdure, ELSAN et les établissements n'ont qu'un objectif : être un acteur de santé d'excellence au service des Français. Et ce dans toutes ses composantes : d'abord en matière de qualité des soins et d'expérience patient pour lesquelles nos résultats continuent de progresser et sont parmi les meilleurs du secteur privé. Mais aussi en matière d'innovation et de recherche, avec par exemple le lancement de notre feuille de route robotique et l'opérationnalisation de notre entrepôt de données de santé.

En parallèle, le groupe a poursuivi ses efforts en termes de politique RSE. Ce nouveau rapport de durabilité marque notre volonté d'anticiper la mise en conformité avec la *Corporate Sustainability Reporting Directive* européenne et traduit nos avancées de 2024. Analyse des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance, en intégrant à la fois les risques et les impacts générés (ce qu'on appelle la double matérialité), révision de nos ambitions en matière d'émissions de gaz à effet de serre, publication d'un Code de conduite des tiers ou encore accord handicap, constituent autant de progrès que nous sommes heureux de vous partager.

Notre conviction profonde est que l'hospitalisation privée, et ELSAN en particulier, doit pouvoir être, chaque jour davantage, un acteur majeur de l'accès aux soins de qualité dans les territoires. C'est l'objectif que portent nos 28 000 collaborateurs et les 7 500 médecins qui exercent dans nos établissements.

SÉBASTIEN PROTO



NOS ÉTABLISSEMENTS



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



CHIFFRES CLÉS

2024

5 
MILLIONS
Patients accueillis chaque année

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


217
établissements de santé
et centres dédiés à la prise
en charge des patients


3,2 Mds €
Chiffre d'affaires


7 500
Médecins

Près de
28 000 
Collaborateurs

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

15 hôpitaux ELSAN figurent parmi les meilleurs établissements de France. Santé Atlantique à Nantes est à nouveau en tête du classement, il est élu 1^{er} établissement privé de France et 5^e meilleur établissement de santé sur le plan national ; la Clinique Saint Augustin à Bordeaux est classée 3^e meilleur établissement privé de France et le 17^e meilleur établissement français, publics et privés confondus.

Après 3 ans d'absence, le magazine *Le Point* a publié le classement des meilleurs hôpitaux et cliniques de France 2024. Parmi les 321 cliniques établissements publics et privés passés au crible, **10 cliniques ELSAN figurent dans le tableau d'honneur des 50 meilleurs établissements privés de France.** 30 établissements ELSAN se distinguent en arrivant premier de leur région dans une ou plusieurs spécialités et 50 établissements arrivent en tête de leur département dans de nombreuses spécialités. Au total, les cliniques et hôpitaux privés du groupe sont cités à **370 reprises** et arrivent en tête de nombreuses spécialités.



NOTRE ANNÉE 2024

ELSAN, lauréat (*de la vague 2*) de l'appel à projets « Accompagnement et soutien à la constitution d'entrepôts de données de santé hospitaliers » de France 2030.

La **Polyclinique du Sidobre** à Castres se positionne à l'avant-garde de l'innovation médicale en introduisant avec succès la technique révolutionnaire de l'endoscopie biportale rachidienne. Elle permet de proposer des traitements de pointe pour les pathologies lombaires dégénératives aux patients du Tarn.

Inauguration de la nouvelle centrale de traitement d'eau automatisée du centre d'hémodialyse de la **Clinique de l'Archette** (site de Pithiviers).

Janvier

Février

Mars

Avril

Mai

Juin

Signature de la Charte « Lieu de santé sans tabac » par les **Hôpitaux Privés de Poitiers**, qui s'inscrivent dans une démarche de prévention aux bénéfices des patients, des professionnels et des visiteurs.

Inauguration par Catherine Vautrin, ministre du Travail, de la Santé et des Solidarités de l'**Institut de Cancérologie et d'Imagerie de Brest** au sein duquel se trouve désormais le service de radiothérapie du **Centre Finistérien de Radiothérapie et d'Oncologie** (CFRO).

Première chirurgie d'exérèse des tumeurs de la moelle épinière à l'**Hôpital Privé du Grand Narbonne**. Pour relever ce défi de haute précision, HPGN a réalisé des investissements significatifs, notamment l'acquisition d'un microscope opératoire, d'instruments de microchirurgie, et le recrutement d'un deuxième neurochirurgien.

Inauguration du service de médecine de la **Clinique du Morvan** (Nièvre). L'ouverture de ce service permet à l'établissement d'être labellisé « Hôpital de proximité » par l'ARS de Bourgogne-Franche-Comté.

Lancement de la **mobilisation historique des hôpitaux privés** avec les médecins libéraux pour défendre l'accès aux soins et alerter sur les décisions du Gouvernement qui affaiblissent considérablement le secteur et en conséquence le système de santé français.

Signature d'un protocole entre l'ARS Occitanie et ELSAN pour pérenniser l'ouverture des urgences H24 et le projet d'évolution de la **Clinique du Vallespir** à Céret, près de Perpignan.

6^e édition du live d'**Innolab ELSAN** sur le thème « Allier le meilleur de l'humain et du digital au service du soin : cas concrets dans les établissements ELSAN ».

ELSAN, présent au **Salon infirmier de SantExpo** du 21 au 23 mai pour aller à la rencontre des soignants, présenter ses opportunités professionnelles et faire le point sur sa politique en faveur des personnes en situation de handicap à travers d'une table ronde dédiée au sujet.

Opération de la scoliose d'un enfant à l'**Hôpital Privé d'Eure-et-Loir** : une première dans le département.

Sortie de la mobilisation du secteur de l'hospitalisation avec les accords Valletoux.

La **Clinique Bouchard** à Marseille et la **fondation Lumière**, première plateforme de recherche clinique en imagerie dédiée à l'examen et aux soins du fœtus, lancent une étude inédite consacrée au retard de croissance intra-utérin.

Le **Nouvel Hôpital Privé les Franciscaines** à Nîmes, réalise une 1^{re} dans l'histoire de la cardiologie interventionnelle avec la première pose du Freesolve, un stent en magnésium, qui se résorbe naturellement en totalité en 1 an après implantation.

Présence d'ELSAN pour la 3^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.

Signature d'un accord groupe en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

Utilisation d'une nouvelle technique chirurgicale encore peu pratiquée en France à la **Polyclinique de Poitiers** pour déboucher les artères des membres inférieurs avec le dispositif Stealth 360 TM.

Acquisition des deux centres de chirurgie de la myopie de **Vision Future à Lyon et à Nice.**

Succès d'une greffe d'orteil pour remplacer un pouce arraché à la suite d'un accident par l'équipe de chirurgiens de l'Institut Aquitain de la Main à **l'Hôpital Privé Saint Martin à Pessac.**

Ouverture de la première Maison de la Santé Publique de la région toulousaine à la **Clinique d'Occitanie** regroupant les parcours en hôpital de jour et les programmes d'éducation thérapeutique proposés au sein de l'établissement.

Lancement de la feuille de route robotique lors d'une conférence de presse sur l'innovation. ELSAN disposera ainsi de 29 robots chirurgicaux Da Vinci dernière génération d'ici fin 2025 et 32 d'ici 2026.

Signature de partenariats stratégiques avec Resilience et Cureety, les 2 premières solutions de télésurveillance remboursées en oncologie. Ces partenariats visent à généraliser l'utilisation de la télésurveillance au sein de tous les services de chimiothérapie des établissements du groupe ELSAN.

Inauguration du **GCS HAD du Roannais**. Cette coopération publique-privée sur l'activité d'HAD entre le CH et la Clinique du Renaison est une première en France.

6^e participation du groupe à la journée Duo Day dans le cadre de la Semaine pour l'emploi des personnes handicapées. Plus de 100 duos ont été concrétisés au travers des établissements ELSAN et du siège.

L'HAD Saint Antoine située à Saint-Raphaël ouvre une nouvelle antenne d'hospitalisation à domicile à Gassin.

Pose de la 1^{re} pierre pour l'extension de la **Clinique de Flandre** Coudekerque-Branche.

Un dispositif innovant, appelé Rezum, permet de traiter l'adénome de la prostate grâce à la vapeur d'eau à la **Clinique Paul Picquet** à Sens.

Juillet

Août

Septembre

Octobre

Novembre

Décembre

Le service de médecine nucléaire du **CMC de Tronquières** à Aurillac, se dote d'un TEP-scan, un équipement d'imagerie médicale de pointe particulièrement essentielle dans le diagnostic, le traitement et la surveillance des cancers.

Pose de la 1^{re} pierre du futur **Hôpital Privé de Moselle** à Maizières-lès-Metz.

Implantation d'une bioprothèse mitrale par cathéter, appelée Tendyne™ à **l'Hôpital Privé les Franciscaines** sur un patient de plus de 70 ans souffrant d'insuffisance mitrale sévère. Encore peu développée en France, cette technologie de pointe marque un tournant décisif dans la prise en charge de patients en chirurgie cardiaque jusqu'alors inopérables en raison de leur âge avancé ou de leur état de santé fragile.

Sans précédent dans le département du Lot et Garonne, la **Clinique Esquirol-Saint Hilaire** à Agen se dote d'un robot chirurgical dernière génération, le Da Vinci X utilisé pour de nombreux types d'interventions urologiques, digestives et thoraciques.

Nemoscan et le Nouvel Hôpital Privé Les Franciscaines à Nîmes se dotent de la première IRM à très haut champ du secteur libéral du Gard.

Organisation de la 6^e Conférence nationale des Présidents de CME ELSAN sur le thème « Comment développer l'innovation au sein des hôpitaux privés dans un champ de contraintes qui ne cesse d'augmenter ? » Plus d'une centaine de médecins ont pu échanger sur leurs problématiques et préoccupations actuelles.

Ouverture d'un service de pédiatrie à la **Clinique Saint-Michel** à Toulon répondant à une demande croissante de prises en charge spécialisées pour les enfants du territoire.

Le site web ELSAN intègre le top 100 des sites web les plus visités de France et devient le 5^e site le plus visité en santé, derrière Ameli, Doctolib, Vidal et MSD Manuals, confortant sa place de premier média santé sur le web.



NOS VALEURS

ELSAN a pour mission de déployer un modèle efficient et innovant du soin, accessible dans toutes les régions de France. Nos équipes incarnent cette vision d'acteur privé de santé publique, qui allie proximité et humanité avec l'excellence médicale.

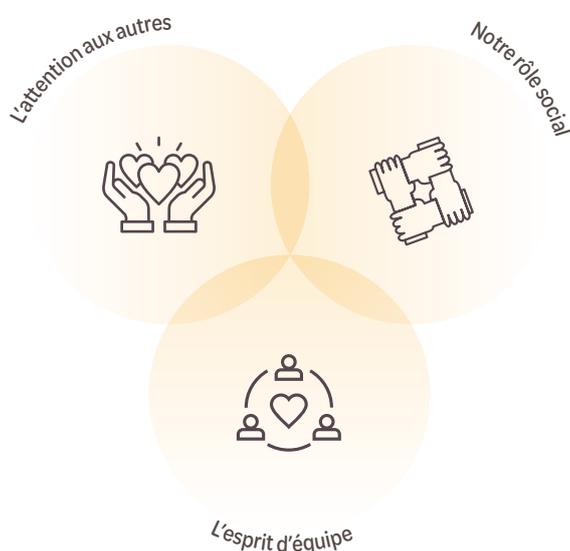
Dans le cadre de la loi PACTE, qui invite les entreprises à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités, toutes les structures ont la possibilité de déterminer la façon dont elles entendent jouer un rôle dans la société, au-delà de leurs seules activités économiques, à travers la définition de leur raison d'être.

Chez ELSAN, notre utilité sociétale fait partie intégrante de notre mission d'offrir à chacun et partout des soins de qualité, innovants et humains. Nos établissements ont une vocation responsable : nous formons ensemble une entreprise engagée. Notre démarche de responsabilité sociétale a pour objectif d'animer la mise en œuvre de nos valeurs, en lien avec nos objectifs stratégiques. Elle traduit nos efforts pour relever les défis sociétaux auxquels nous faisons face et pour répondre aux attentes de tous ceux pour qui et avec qui nous agissons, nos parties prenantes, internes et externes. Nous nous engageons à prendre soin de tous, dans une approche responsable du soin, en veillant à la préservation des ressources.

Agir et innover pour la santé de tous au cœur des territoires est notre raison d'être.

NOS VALEURS

- **L'attention à l'autre** : pour nous, l'acte de soin est avant tout une relation à l'autre. Le tout premier soin est né de l'attention à l'autre.
- **L'esprit d'équipe** : la coopération entre nos collaborateurs est un actif essentiel que nous encourageons et entretenons.
- **Le lien social et nos racines territoriales de proximité** : offrir à tous et partout des soins de qualité, innovants et humains.



Nous plaçons les patients et les territoires au cœur de notre démarche collective : c'est pour eux et avec eux que notre groupe se transforme et évolue pour répondre aux enjeux de la santé de demain.

Notre raison d'être se concrétise au quotidien par des actions qui fédèrent l'ensemble des équipes ELSAN et les médecins qui exercent au sein de nos établissements pour :

- Accompagner les citoyens en les rendant acteurs de la santé,
- Prendre soin de ceux qui prennent soin des autres,
- S'engager en faveur de la santé environnementale,
- Coopérer avec l'ensemble des autres acteurs de santé,
- Veiller à un bon usage des ressources économiques en mobilisant notre esprit entrepreneurial.



INFORMATIONS GÉNÉRALES



POSITIONNEMENT SUR LE MARCHÉ & STRATÉGIE

LE SECTEUR DE LA SANTÉ EN FRANCE

L'hospitalisation en France repose aujourd'hui sur trois typologies d'acteurs : le secteur public hospitalier (CHU, CHR, CH¹) qui représente le contingent d'établissements le plus important (1329 établissements²) et 56% des actes, le secteur privé non lucratif (ESPIC³, CLCC⁴, établissements issus de mouvements religieux, caritatifs ou mutualistes, 656 établissements) avec 10% des actes et le secteur privé à but lucratif (977 établissements) avec 34% des actes.

L'hospitalisation privée accompagne 9 millions de patients par an et assure notamment 55% des interventions chirurgicales, 42% des soins médicaux et de réadaptation, 20% de l'hospitalisation à domicile et 25% des naissances⁵. Les autres principaux acteurs du secteur (avec un chiffre d'affaires de plus d'un milliard d'€) sont aujourd'hui :

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

ELSAN, dont l'une des spécificités est d'être présent uniquement en France, occupe des positions fortes dans le secteur privé sur la plupart de ses marchés, notamment sur la cancérologie :

MÉDECINE, CHIRURGIE ET OBSTÉTRIQUE (MCO)

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

CANCÉROLOGIE

La cancérologie est aujourd'hui une activité transversale pour ELSAN dans la mesure où les prises en charge s'effectuent du diagnostic au traitement et au suivi post-traitement (radiologie, médecine nucléaire, chirurgie du cancer, chimiothérapie, radiothérapie, soins de support et suivi à domicile). Le groupe est le deuxième acteur de la prise en charge du cancer en France après les centres du réseau. Un patient pris en charge en chirurgie carcinologique sur 8 l'est dans un établissement ELSAN. Le cancer est la première activité de recherche du groupe.

IMAGERIE

ELSAN est le deuxième acteur d'imagerie en France en nombre d'équipements lourds. Le groupe opère 62 sites de radiologie dans 20 départements, s'appuyant sur 350 radiologues libéraux partenaires. Près de 2 millions de patients sont pris en charge tous les ans.

RADIOTHÉRAPIE

Premier acteur français privé en nombre d'accélérateurs, ELSAN détient 8 centres de radiothérapie et 26 accélérateurs linéaires de particules dont 14 ultra-modernes qui lui permettent de prendre en charge tout type de cancer.

SOINS MÉDICAUX ET DE RÉADAPTATION (SMR)

Les établissements SMR accueillent des patients en convalescence ou en rééducation après une intervention chirurgicale, une hospitalisation prolongée, un accident de la vie ou dans le cadre d'une maladie chronique invalidante. ELSAN opère 42 services de SMR, dont 9 établissements dédiés et prend en charge 7% des patients du secteur privé. Il se situe en quatrième position du secteur, derrière Clariane et Emeis.

¹Centre Hospitalier (Universitaire ou encore Régional)

²Études et résultats n°1315, DREES, octobre 2024

³Établissements de santé privés d'intérêt collectif

⁴Centres de lutte contre le cancer

⁵Fédération de l'Hospitalisation Privée

HOSPITALISATION À DOMICILE (HAD)

Avec 18 structures HAD, ELSAN est le premier acteur privé du secteur. Offrant des soins médicaux et paramédicaux et une astreinte 24h/24 et 7j/7, les équipes HAD prennent en charge en moyenne +1100 patients par jour.

DIALYSE

Avec 1 patient pris en charge par le privé sur 8, ELSAN est le deuxième acteur de centres lourds de dialyse en France. Ses centres sont majoritairement hébergés au sein de structures MCO et proposent à la fois des séances de dialyse mais aussi une prise en charge préventive et éducative de la maladie rénale chronique.

SOINS PRIMAIRES

Les soins primaires répondent à des besoins de soins de proximité. ELSAN a décidé d'axer à ce stade son développement sur les activités de centres de proximité et de prévention (prévention, dépistage, vaccination, bilans de santé) et de vision (notamment la chirurgie réfractive). Après 3 ans de développement, le groupe opère désormais 9 centres de vision, 4 centres de prévention et 1 centre de proximité en partenariat avec Livi, leader de la téléconsultation en France.

NOS ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Fort d'une présence sur l'ensemble du territoire national, d'activités diversifiées, d'une offre de soins de qualité et d'une culture entrepreneuriale forte, ELSAN poursuit la consolidation de sa place de leader de l'hospitalisation privée en France autour de trois axes stratégiques qui influencent des questions de durabilité importantes pour le secteur de la santé et plus largement la population.

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

Par sa croissance organique et ses acquisitions, ELSAN propose aujourd'hui un écosystème de soins complet et coordonné qui dépasse son maillage initial d'établissements MCO grâce à sa présence forte sur les segments dits « adjacents » (SMR, dialyse, HAD, imagerie et radiothérapie, soins primaires).

La consolidation des activités MCO et la croissance des secteurs adjacents permettent au groupe de développer l'accès aux soins et d'œuvrer à la réduction des délais de prise en charge, de favoriser la prévention et la promotion de la santé et de contribuer à la création et au maintien de l'emploi dans les territoires.

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

ELSAN ambitionne d'être une référence en matière de qualité des soins et de prise en charge et plus largement de performance opérationnelle. Cela repose sur la combinaison du savoir-faire de ses soignants, de l'expertise des praticiens exerçant dans ses murs et de la qualité des infrastructures, matériels (robots chirurgicaux, imagerie...) et organisations mis à disposition des équipes médicales. Cette ambition s'appuie aussi sur l'innovation, partie intégrante de l'ADN du groupe, qui se déploie sous diverses

formes organisationnelle, technique ou médicale notamment en partenariats avec des start-ups via l'expérimentation et le déploiement de nouvelles technologies.

Attractivité vis-à-vis des meilleurs médecins et équipes médicales, sécurité des patients et haute qualité des soins, progrès médical, sobriété dans la consommation des ressources nécessaires aux activités sont autant de bénéfices au profit des patients et du secteur de la santé en général.

3. LA DIGITALISATION POUR ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DES MÉTIERS

ELSAN souhaite endosser un rôle de leader de l'hospitalisation privée en matière de digitalisation des parcours et des processus, et de l'usage des capacités de l'intelligence artificielle. Différentes voies sont ainsi explorées et font déjà l'objet d'avancées importantes : prise de rendez-vous, télémédecine, mise à disposition d'informations médicales sur le site web du groupe, facilitation des processus de recrutement médical, création d'un entrepôt de données de santé...

Les bénéfices sont nombreux à la fois pour les patients dont les parcours sont facilités, l'accès aux soins renforcé, mais aussi pour les équipes médicales et support qui peuvent trouver des solutions à des problématiques parfois anciennes, afin de se focaliser sur l'activité de soins.



NOTRE GOUVERNANCE

La gouvernance d'ELSAN s'assure de la déclinaison des décisions stratégiques sur l'ensemble de ses 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 ses parties prenantes et des enjeux de durabilité.



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 ressources humaines, transformation digitale...

1 membre exécutif

17 membres non exécutifs dont :

→ **33%** de membres indépendants

→ **11%** de femmes

7 COMITÉS

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

Audit et Risques

14 membres,
dont 7 membres
exécutifs
3 réunions

Valide la cartographie des risques et vérifie périodiquement la maîtrise des risques notamment via l'audit interne.

Investissement

19 membres, dont 6
membres exécutifs
6 réunions

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

Nouveau business model & RSE

19 membres, dont 10
membres exécutifs
2 réunions

Assiste le conseil de surveillance dans l'évolution de la stratégie et supervise les questions relatives aux impacts, risques et opportunités en matière de durabilité.

Nominations et Rémunérations

6 membres,
dont 1 membre
exécutif
2 réunions

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

Médical et Scientifique

8 membres,
dont 1 membre
exécutif
3 réunions

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

Réglementaire

12 membres, dont 2
membres exécutifs
10 réunions

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

Revue des résultats

16 membres, dont 5
membres exécutifs
10 réunions

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

Le conseil de surveillance ainsi que les comités spécialisés n'intègrent pas de représentants des employés ou autres travailleurs.

Le groupe est par ailleurs structuré autour d'une direction générale, d'un comité exécutif, de directeurs et directrices de territoire, d'établissement et fonctionnels :



Le conseil de surveillance, le comité nouveau business model & RSE, la direction générale et le comité exécutif ont vocation à traiter l'ensemble des impacts, risques et opportunités en matière de durabilité lors des réunions organisées au cours de l'année. Pour 2024, les enjeux de durabilité importants (voir les résultats de l'analyse de double matérialité au chapitre dédié) abordés par les différentes instances ont été les suivants : Personnel de l'entreprise (ESRS S1), Consommateurs et utilisateurs finaux (ESRS S4) et Conduite des affaires (ESRS G1).

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

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

- Définir et coordonner la politique RSE ELSAN ;
- Accompagner les établissements dans leur démarche de progrès ;
- Piloter les chantiers transverses qui lui sont directement rattachés et accompagner les autres directions dans l'intégration des problématiques de durabilité ;
- Valoriser la performance extra-financière du groupe auprès des parties prenantes.



NOS PARTIES PRENANTES

ELSAN apporte une grande attention aux relations entretenues avec toutes ses parties prenantes internes comme externes. Comprendre leurs attentes pour mieux y répondre est un gage du développement durable des activités du groupe. Dans un secteur complexe et fortement régulé, avec des enjeux politiques importants, le dialogue avec les parties prenantes est source d'innovation, d'expertise et de solutions concrètes et opérationnelles. Ce dialogue se réalise sous différentes formes : réunions, enquêtes, commissions, etc.

Typologie de partie prenante	Description de la partie prenante et du mode de coopération	Résumé des modalités de dialogue
 Salariés	<p>Acteurs essentiels, les salariés incarnent l'utilité sociétale du groupe. La capacité à les attirer et les fidéliser, le maintien de leur qualité de vie au travail et de leurs compétences sont nécessaires à la bonne conduite des activités du groupe. La majeure partie de nos établissements disposent de représentants du personnel se réunissant notamment sous la forme d'un organe de dialogue : le comité social et économique (CSE) se rassemblant généralement une dizaine de fois par an. Des représentants syndicaux peuvent être membres de ces instances. Un comité de groupe se réunit deux fois par an avec les organisations syndicales à proportion de leur représentativité dans les différents CSE, il est l'occasion d'échanger sur les orientations stratégiques du groupe.</p> <p>Une enquête d'engagement est réalisée tous les deux à trois ans afin de mesurer directement les aspirations des salariés. Une adresse mail dédiée ainsi qu'un dispositif d'alerte professionnelle permet à tous nos salariés (ainsi que toutes nos parties prenantes) de remonter tout comportement ou situation potentiellement contraire aux engagements du groupe.</p>	<p>CSE Comité de groupe Enquête d'engagement Ligne et mail d'alerte (toutes parties prenantes)</p>
 Praticiens	<p>Acteurs essentiels de notre secteur, les praticiens libéraux exerçant dans nos établissements sont à la frontière entre parties prenantes internes et externes. Chaque établissement dispose d'un organe dédié à l'échange avec ses praticiens : la commission médicale d'établissement (CME) qui se tient régulièrement et contribue à l'élaboration des projets d'établissements.</p> <p>Le groupe organise depuis plusieurs années une conférence annuelle nationale des présidents de ces CME afin d'échanger plus directement sur la stratégie d'ELSAN et sur leurs attentes. Enfin un comité médical et scientifique a directement intégré la gouvernance du groupe afin de s'exprimer sur ses orientations stratégiques. Il se réunit 3 fois par an. Pour finir, plusieurs webinaires sont organisés tous les ans entre la direction générale du groupe et les praticiens afin de répondre directement à leurs questions.</p>	<p>CME Comité médical et scientifique Webinaires</p>
 Patients	<p>Au cœur de nos préoccupations, les patients qui bénéficient de notre offre de soins ont plusieurs modes de dialogue à leur disposition.</p> <p>Une commission des usagers (CDU) les représente au sein de nos établissements.</p> <p>L'enquête nationale sur la satisfaction des patients (e-SATIS) avec son analyse fine et indépendante permet au groupe de recueillir les attentes directes des patients et d'améliorer ses pratiques.</p> <p>Enfin ELSAN et ses établissements sont particulièrement vigilants aux plaintes et réclamations effectuées directement auprès des établissements ou sur les réseaux sociaux, avis sur les fiches Google et sites internet.</p>	<p>CDU e-SATIS Plaintes et réclamations</p>
 Actionnaires	<p>Incontournables pour permettre au groupe d'avoir les moyens de mettre en œuvre sa feuille de route, la direction générale a des échanges réguliers avec les actionnaires, notamment via les réunions du conseil de surveillance et des comités spécialisés. ELSAN partage à cette occasion ses résultats dans les différents domaines (opérationnel, qualité des soins, recherche, finances, RSE, etc). Les demandes des actionnaires notamment sur les informations financières et ESG sont complétées, mensuellement, trimestriellement ou annuellement et permettent au groupe d'identifier les attentes financières et extra-financières de ses partenaires.</p>	<p>Réunions Reportings (financiers et ESG)</p>
 Pouvoirs publics	<p>Les pouvoirs publics ont un impact fort sur la conduite des activités du groupe dans la mesure où le secteur est fortement régulé et le chiffre d'affaires directement corrélé aux décisions tarifaires du ministère de la Santé. Il est ainsi particulièrement important de partager avec les différentes autorités nos attentes et nos alertes réciproques.</p> <p>Les échanges sont organisés suivant 2 échelons :</p> <ul style="list-style-type: none"> → Sectoriel : lors de réunions avec le ministère de la Santé, y compris par l'intermédiaire de notre fédération professionnelle (FHP), via des échanges directs avec les organes déconcentrés que sont les ARS et FHP régionales → Territorial : via des réunions directes notamment des directions d'établissement ou des directions de territoire ELSAN avec les administrations et élus (communes, conseils départementaux, etc.). <p>Ces échanges sont l'occasion de mieux comprendre les besoins en soins des bassins de vie où ELSAN est implanté et les activités que les pouvoirs publics soutiennent afin d'orienter les décisions stratégiques du groupe.</p>	<p>Réunions Échanges via la fédération professionnelle</p>



Fournisseurs
et
prestataires

Les fournisseurs et prestataires du groupe sont des parties prenantes privilégiées. Si beaucoup d'échanges se réalisent lors de notre **processus de référencement et les négociations contractuelles**, de nombreux fournisseurs et prestataires deviennent de réels partenaires au fil des années.

Des **réunions régulières** avec ces partenaires majeurs sont l'occasion de co-construire de nouvelles solutions, de répondre ensemble à de nouvelles obligations réglementaires mais également de maintenir de bonnes relations financières.

Concernant les achats responsables, une **adresse email dédiée** a été créée fin 2024 pour permettre aux fournisseurs et prestataires d'échanger facilement avec le groupe sur les problématiques rencontrées ou répondre aux interrogations.

Échanges lors
des négociations
contractuelles
Contacts directs
Mail dédié
aux achats
responsables



Partenaires
de soin

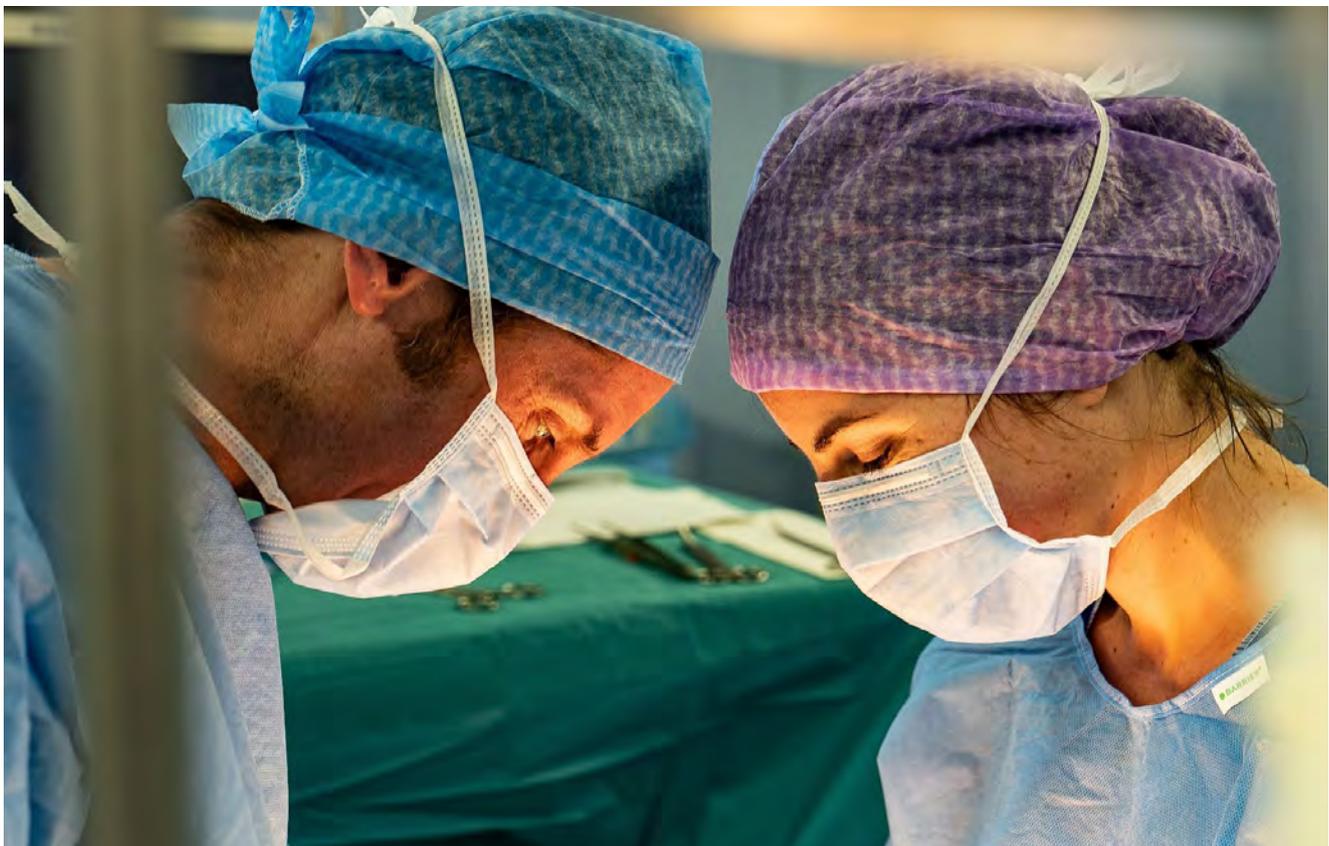
ELSAN développe de plus en plus ses liens avec des partenaires sectoriels privés comme publics, soit pour :

→ Couvrir un besoin qu'il ne peut satisfaire lui-même comme avec Livi, leader de la téléconsultation avec qui le groupe a ouvert le Centre de Santé Saint Denis

→ Porter à plusieurs les investissements et ressources nécessaires à l'ouverture de certains services. C'est le cas avec des centres hospitaliers via la création de GCS public-privé.

Les partenaires étant variés et les échanges liés à un projet et un contexte particulier, les modalités de dialogue sont à **géométrie variable** avec la plupart du temps **des réunions de cadrage** du projet puis de **suivi** lorsque l'activité a été lancée.

Réunions





ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ

ELSAN a conduit sa première analyse de double matérialité courant 2024 afin de répondre aux attentes de la CSRD *Corporate sustainability reporting directive*, la directive sur les obligations de publication d'informations extra-financières. Un cadre méthodologique et un processus d'évaluation ont été définis afin de respecter les principes et recommandations des textes de la Commission européenne et de l'EFRAG. La démarche qui s'est déroulée en 4 étapes, pilotée par la direction RSE du groupe, a vocation à être perfectionnée et actualisée tous les ans.

1 ÉTAPE 1.

Identification des impacts, risques et opportunités

Dans un premier temps, les thèmes, sous-thèmes et sous-sous-thèmes présents dans la CSRD ont été identifiés puis déclinés sous forme d'impacts, risques et opportunités (IRO) et complétés par des problématiques spécifiques au secteur de la santé et à ELSAN en particulier. Cet exercice a été mené en s'appuyant sur les expertises disponibles en interne et sur un corpus de documents (textes de la CSRD, référentiels ESG sectoriels, benchmark concurrentiel et revues de presse). Un total de 149 IRO a été identifié.



2 ÉTAPE 2.

Évaluation des IRO

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

→ **L'évaluation des impacts positifs et négatifs d'ELSAN** (et de sa chaîne de valeur amont et aval) sur l'environnement et les tiers. 4 critères d'évaluation ont été utilisés :

- La magnitude de l'impact, à savoir la gravité de celui-ci sur l'environnement et les populations
- Le périmètre de l'impact, à savoir le nombre de personnes, établissements ou entités, surfaces concernés
- Le caractère irréversible de l'impact
- La probabilité d'occurrence pour évaluer les impacts potentiels à moyen et long terme.

Les résultats de l'ensemble de ces critères ont été moyennés pour chaque impact afin d'obtenir un score global de matérialité d'impact sur une échelle de 1 à 5.

→ **L'évaluation des risques et opportunités pour ELSAN** La méthodologie d'évaluation a été alignée avec celle utilisée pour la cartographie des risques du groupe. Deux critères d'évaluation ont été utilisés :

- La magnitude des risques et opportunités d'un point de vue financier, en équivalent EBITDA
- La probabilité d'occurrence.

Ces deux critères ont été évalués sur une échelle de 1 à 5 et à court terme (moins d'un an), moyen terme (entre 1 et 5 ans) et long terme (au-delà de 5 ans). Les scores des deux critères ont ensuite été moyennés pour chaque risque et opportunité afin d'obtenir un score global de matérialité financière sur une échelle de 1 à 5.

L'évaluation des impacts a été réalisée en grande partie via une analyse documentaire (enquêtes de satisfaction patients, rapports d'ONG, etc.) permettant de prendre en compte les points de vue et intérêts des parties prenantes même si une consultation directe n'a pas été menée.

L'évaluation des risques et opportunités a été réalisée via des entretiens et ateliers de travail internes visant à l'objectiver au maximum. Par ailleurs, chaque IRO a été évalué en brut, c'est-à-dire sans considérer les politiques et procédures internes en place.

3 ÉTAPE 3. Consolidation

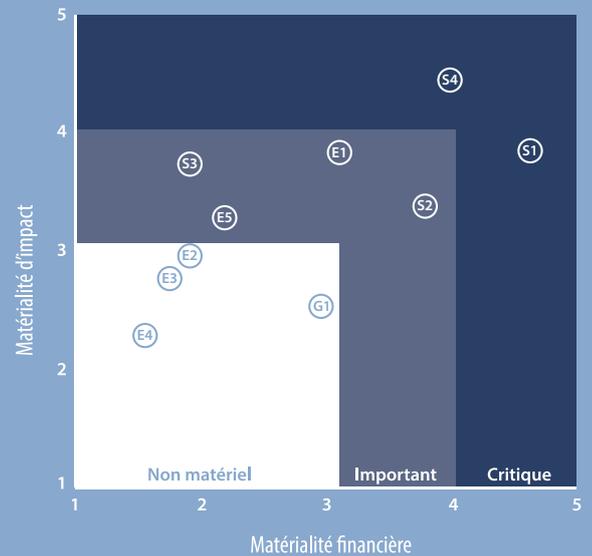
La troisième étape a consisté dans un premier temps à consolider les résultats et à les homogénéiser, certains IRO ayant fait l'objet d'une évaluation par plusieurs personnes. C'est à cette étape que le seuil de matérialité a été défini par la direction générale du groupe et aligné avec la méthodologie interne d'évaluation des risques : seuls les IRO avec un score supérieur à 3 en matérialité financière ou matérialité d'impact ont été considérés comme matériels. Puis une matrice de double matérialité a été formalisée avec les *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS) afin de permettre une vision synthétique des résultats obtenus.

4 ÉTAPE 4. Partage et validation

Une dernière phase de partage et validation en interne auprès de la direction générale puis du comité spécialisé nouveau business model & RSE et du conseil de surveillance a enfin été menée.

→ Résultat de l'analyse de double matérialité

Les ESRS Pollution (S2), Ressources hydriques et marines (S3), Biodiversité et écosystèmes (S4) et Conduite des affaires (G1) sont jugés non matériels. Les ESRS les plus matériels sont Consommateurs et utilisateurs finaux (celui relatif aux patients – S4) et Personnel de l'entreprise (S1).



E1 – Changement climatique

E2 – Pollution

E3 – Ressources hydriques et marines

E4 – Biodiversité et écosystèmes

E5 – Utilisation des ressources et économie circulaire

G1 – Conduite des affaires

S1 – Personnel de l'entreprise

S2 – Travailleurs dans la chaîne de valeur

S3 – Communautés affectées

S4 – Consommateurs et utilisateurs finaux



IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS

IMPACTS, RISQUES, OPPORTUNITÉS MATÉRIELS ET POSITION DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

Le tableau suivant présente plus en détail l'ensemble des impacts, risques et opportunités évalués comme matériels.

Légende : IN (Impact négatif), R (Risque), O (Opportunité), I (Important), C (Critique), Spécifique : IRO non couvert directement par un ESRS (entity specific)

Type d'IRO	Niveau de matérialité	IRO	Amont	ELSAN	Aval	Description
E1 - Changement climatique						
Changement climatique & Énergie						
IN	I	Contribution au changement climatique	•	•	•	Le secteur de la santé a un impact significatif sur le changement climatique dans la mesure où il contribue à hauteur de 8% aux émissions de GES françaises ¹ . ELSAN, en tant que leader de l'hospitalisation privée a donc un impact significatif. Ses émissions sont très majoritairement en scope 3 et issues de la chaîne de valeur amont et dans une moindre mesure aval.
R	I	Volatilité des prix de l'énergie		•		La volatilité des prix de l'énergie constitue un risque financier pour le groupe. En effet, le secteur de la santé est un consommateur important d'énergie afin d'assurer chauffage et refroidissement. Certains équipements sont par ailleurs énergivores (ex. IRM).
O	I	Amélioration de la performance énergétique		•		La réduction des consommations énergétiques (électricité et gaz naturel) constitue une opportunité de réduction de coût significative pour le groupe. Notamment portée par le cadre réglementaire (décret tertiaire) particulièrement contraignant.
E5 - Utilisation des ressources et économie circulaire						
Économie circulaire et déchets						
IN	I	Fin de vie des produits et équipements/matériels		•	•	Le secteur de la santé a recours de manière importante à l'usage unique dans les actes de soins. Le groupe génère ainsi des volumes conséquents de déchets qui sont très divers et parfois sans filière de recyclage ou de traitement ad-hoc.
S1 - Personnel de l'entreprise						
Attraction et rétention						
IN	I	Incapacité à assurer les soins faute de personnel salarié et de praticiens (spécifique)		•		La pénurie de personnel et de praticiens est une problématique structurelle du secteur de la santé à laquelle est également soumis ELSAN. Cette problématique implique des difficultés de recrutement et de fidélisation qui peuvent générer des ralentissements de l'activité.
R	I	Manque de personnel salarié et turnover élevé		•		Le secteur de la santé connaît depuis plusieurs années des problématiques de recrutement de soignants (salariés) qui devraient se renforcer dans les années à venir. Cette situation constitue un risque financier important pour le groupe car elle peut engendrer des difficultés de fonctionnement ainsi qu'une inflation des coûts relatifs aux personnels.
Développement des employés						
IN/IP	I	Absence/Développement des compétences et des carrières		•		Au regard des effectifs du groupe, ELSAN peut impacter significativement le niveau de compétences, les parcours de carrière et le niveau d'employabilité d'un nombre important de personnes. Ce sujet est ainsi perçu comme pouvant à la fois générer un impact positif comme négatif en fonction des politiques mises en œuvre par le groupe.
O	I	Amélioration de la gestion des compétences et carrières		•		L'amélioration de la gestion des compétences et des carrières est une opportunité importante pour le groupe de gagner en efficacité, de fidéliser les salariés mais aussi d'optimiser certaines dépenses liées au travail intérimaire ou au recours à des prestataires externes.
Santé, sécurité et bien-être						
IN	I	Dégradation de la santé et de la sécurité des salariés		•		Comme toute entreprise, le groupe génère des impacts sur la santé et la sécurité de ses salariés, certaines populations pouvant notamment être exposées à des contaminations biologiques et des radiations ainsi qu'au port de charges lourdes et répétitif.
R	C	Atteinte à la santé et sécurité des salariés		•		La santé et la sécurité des salariés est un domaine particulièrement réglementé en France qui expose à des sanctions notamment pécuniaires en cas de défaillance de l'employeur. Par ailleurs, l'absentéisme, par ses coûts directs et indirects, génère un risque financier critique pour le groupe.
O	I	Amélioration de la politique de bien-être au travail		•		L'amélioration du bien-être des salariés au travail est évaluée comme une opportunité de répondre aux nouvelles attentes et de renforcer l'attractivité du groupe et la fidélisation des employés dans un contexte sectoriel où les contraintes en termes d'organisation du travail (ex. plannings) sont importantes.

Type d'IRO	Niveau de matérialité	IRO	Amont	ELSAN	Aval	Description
S2 – Travailleurs dans la chaîne de valeur						
Travailleurs dans la chaîne de valeur						
IN	I	Violation des droits sociaux fondamentaux des travailleurs	•			Le groupe achète des biens et des services pour environ 1 milliard d'euros chaque année. Les médicaments et dispositifs médicaux représentent la majorité de ses dépenses qui sont réalisées pour une part significative auprès de fournisseurs internationaux pouvant avoir des implantations dans des pays à risques en termes de respect des droits humains fondamentaux.
R	I	Manque de praticiens et turnover élevé		•		Le secteur de la santé connaît depuis plusieurs années des problématiques de recrutement de praticiens. Cette situation constitue un risque financier important pour le groupe car elle peut engendrer le ralentissement de l'activité ponctuellement.
S3 – Communautés affectées						
Empreinte territoriale						
IP	I	Création et maintien de l'emploi dans les territoires (spécifique)	•	•	•	Par les emplois qu'il maintient dans les territoires mais aussi les dépenses auprès du tissu économique local, le groupe a une empreinte territoriale directe et induite forte, d'autant plus positive qu'il est implanté dans 61 départements.
S4 – Consommateurs et utilisateurs finaux						
Accès aux soins et prévention santé						
IP	I	Développement de la prévention		•	•	Le groupe est en contact avec 5 millions de patients par an et a la possibilité de développer sensibilisation, pédagogie et diagnostic en matière de prévention en complément de l'acte de soin. Son maillage territorial important rend d'autant plus forte sa capacité à toucher une population large.
IP	I	Facilitation de l'accès géographique aux soins et réduction des délais de prise en charge		•	•	Des territoires sont aujourd'hui, pour certaines spécialités, des déserts médicaux pouvant entraîner a minima des allongements des délais de prise en charge ² . Le groupe, par son maillage territorial important et son agilité organisationnelle, peut faciliter l'accès aux soins dans toutes ses composantes.
O	I	Développement de l'activité de prévention et promotion de la santé		•		Les besoins de prévention en matière de santé se renforcent en France et plusieurs opportunités de développement et de croissance se présentent à ELSAN : soins primaires, offres de prévention à destination des entreprises, vaccination, etc.
Qualité des soins et protection des patients						
IN	C	Atteinte à la sécurité des patients		•	•	L'activité de soins, touchant directement à la santé des patients, porte intrinsèquement un risque critique d'atteinte à la sécurité des patients (erreurs médicales, infections nosocomiales et autres préjudices).
IN/IP	I	Dégradation/amélioration de la qualité des soins et des informations délivrées aux patients		•	•	Le groupe, par sa présence sur l'ensemble du parcours du soins et des spécialités variées, a nécessairement un impact important sur la qualité des soins et l'expérience patient. Ce sujet est ainsi perçu comme pouvant à la fois générer un impact positif (prise en charge efficace et coordonnée, qualité de l'information diffusée aux patients, etc.), comme négatif (délais de prise en charge, mauvaise prise en charge de la douleur, etc.) en fonction des politiques mises en œuvre par le groupe.
IP	I	Progrès médical (spécifique)	•	•	•	ELSAN a la capacité de mener activement des activités de recherche médicale et d'introduire des innovations médicales qui bénéficient à ses patients ainsi qu'à la communauté médicale (incluant l'amont de la chaîne de valeur).
R	I	Défaillance dans la prise en charge et erreur médicale		•		Les défaillances de prises en charge et les erreurs médicales sont évaluées comme un risque important, principalement dû aux impacts pouvant être générés sur l'image du groupe. À noter que les mécanismes assurantiels existants en France et d'une manière générale dans le secteur limitent les impacts financiers sur le groupe.

PRÉCISIONS SUR LES ESRS NON MATÉRIELS

Les impacts, risques et opportunités relatifs aux ESRS ci-dessous ont été évalués en suivant la méthodologie présentée ci-dessus, sans consultation directe des parties prenantes.

POLLUTION (ESRS E2)

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

EAU ET RESSOURCES MARINES (ESRS E3)

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

BIODIVERSITÉ ET ÉCOSYSTÈMES (ESRS E4)

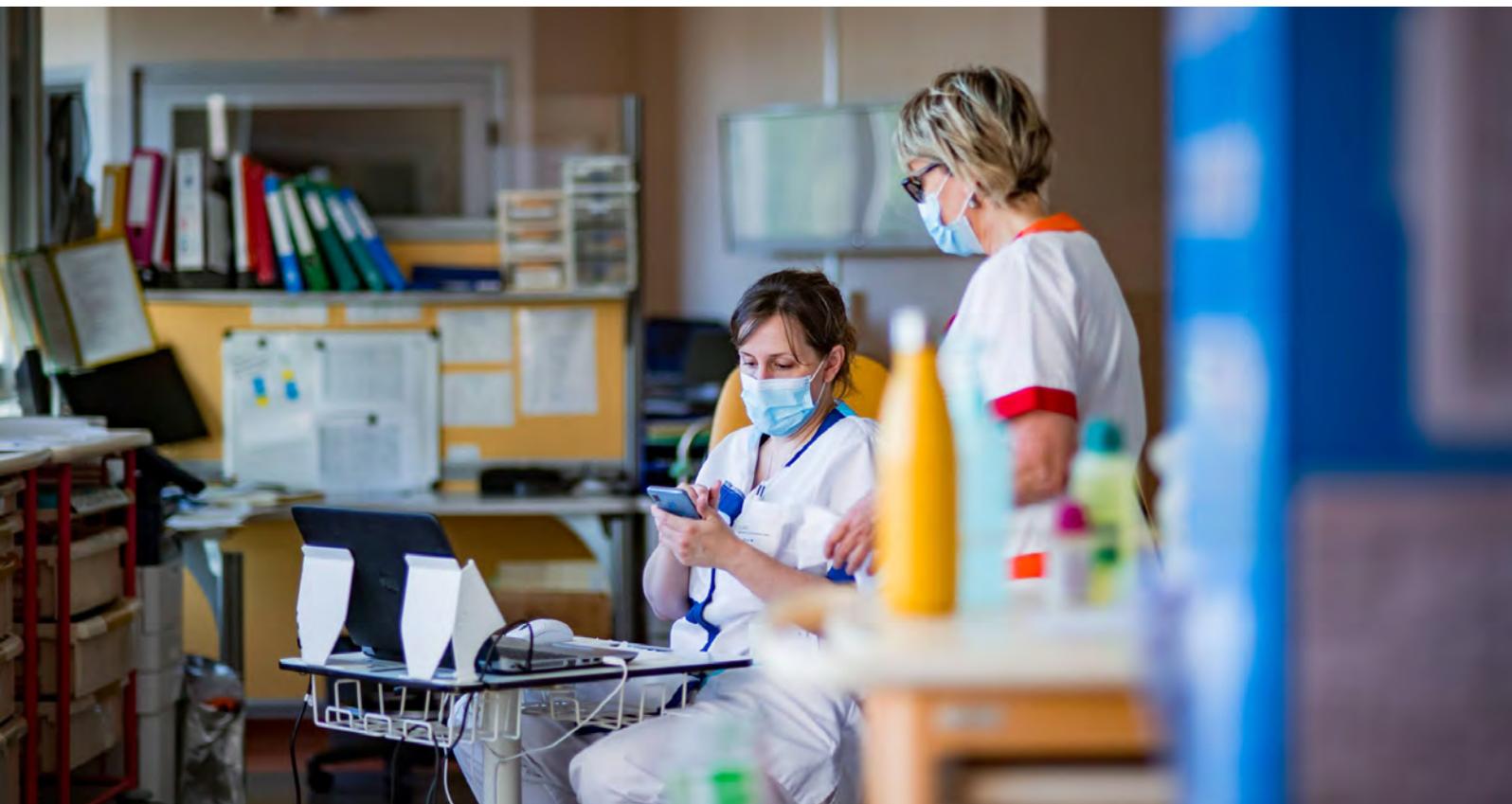
13 IRO relatifs à la biodiversité et aux écosystèmes ont été identifiés et évalués. Les impacts concernent tous l'amont de la chaîne de valeur. Les dépendances à la biodiversité (notamment pour ce qui est des médicaments et des autres intrants des activités du groupe) ressortent comme non matérielles et les risques physiques apparaissent faibles.

ELSAN a réalisé une première cartographie fin 2024 afin d'identifier les implantations situées au cœur d'espaces protégés et réglementés. Il en ressort qu'aucun site ne se situe au sein d'espaces sous protection forte (telle que définie par le décret 2022-527 de 2022). Pour les autres typologies de protection, les sites situés en zone protégée sont :

Clinique nouvelle du Forez (Montbrison, Loire)	Natura 2000
Clinique Pasteur (Bergerac, Dordogne)	Réserve de biosphère
Clinique Saint Omer (Blandecques, Pas-de-Calais)	Parc naturel régional et réserve de biosphère
Clinique du Morvan (Luzy, Nièvre)	Parc naturel régional
Imagerie Sambre Avesnois (Berlaimont, Nord)	
GCS IRM SAT (Fourmies, Nord)	

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

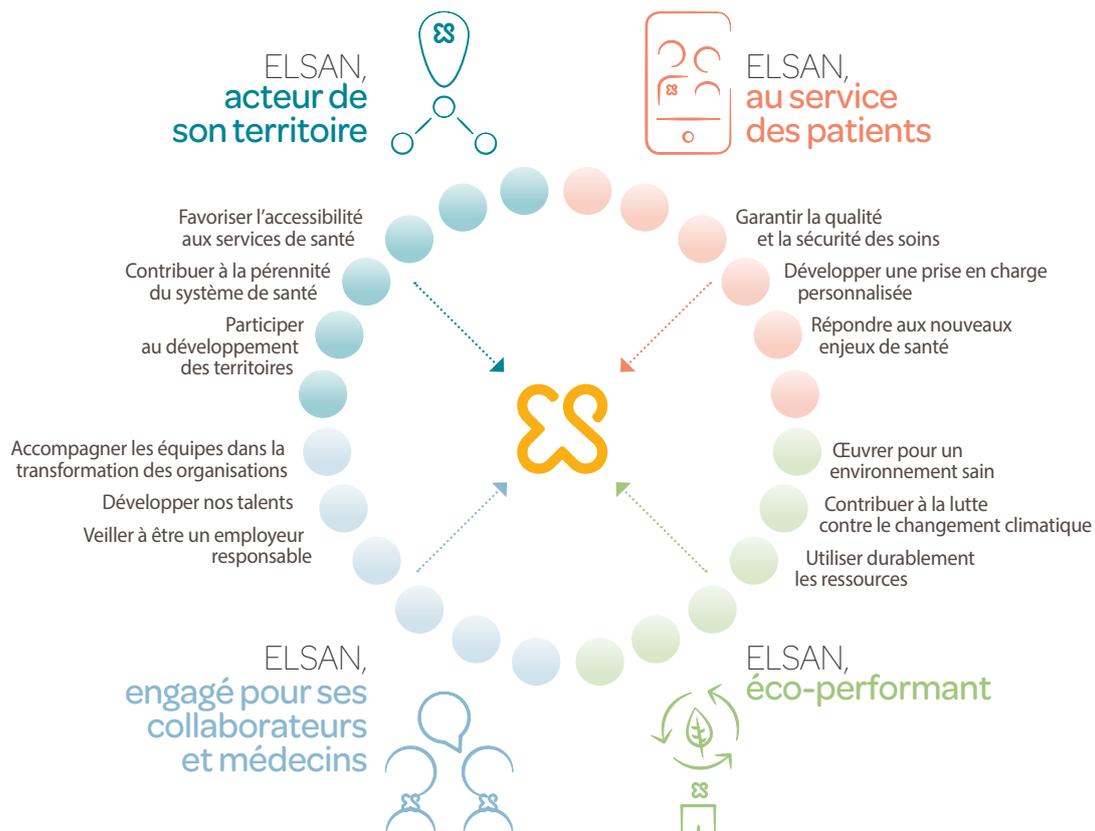
Fort de ces constats, ELSAN ne déploie pas aujourd'hui de mesure d'atténuation particulière au-delà des contraintes réglementaires françaises.





DÉMARCHE RSE DES ÉTABLISSEMENTS

Le groupe s'est engagé dans une démarche de responsabilité sociétale avec l'ambition de répondre aux enjeux du développement durable et d'en faire un moteur d'engagement et de transformation au sein de l'entreprise. Cette démarche vise à promouvoir les bonnes pratiques et les initiatives responsables dans tous les établissements et centres. Un référentiel, articulé autour de 12 défis, guide ces initiatives en définissant les axes d'amélioration vis-à-vis des patients, du territoire, de l'environnement ainsi que de nos salariés et praticiens.



DÉPLOIEMENT OPÉRATIONNEL ET IMPLICATION DES ÉQUIPES

Pour mettre en œuvre concrètement cette démarche au sein des établissements et centres accueillant des patients, la direction RSE s'appuie sur un réseau de plus de 100 correspondants RSE formés. Leurs missions principales sont les suivantes :

- **Sensibilisation** : développer la sensibilisation de toutes les personnes travaillant dans nos établissements aux enjeux du développement durable.
- **Animation locale** : animer localement les plans d'action en accord avec les axes définis dans le référentiel et en lien avec la direction de l'établissement ou centre.
- **Valorisation des bonnes pratiques** : partager et valoriser les bonnes pratiques au sein du réseau et auprès de nos parties prenantes locales.

COLLABORATION ET TRANSPARENCE

Au niveau du groupe, la direction RSE travaille en étroite collaboration avec les autres directions concernées par les thématiques environnementales, sociales et de gouvernance (ressources humaines, immobilier, qualité, achats, innovation, etc.) afin de relever collectivement les défis de la durabilité.

Bien que le groupe ne soit pas encore soumis aux obligations européennes ou nationales concernant la publication d'informations extra-financières, il a choisi de le faire volontairement depuis 2017, témoignant de son engagement en matière de transparence. Anticipant l'application de la CSRD, le groupe se prépare activement à cette prochaine obligation.



Patients

Les patients sont au coeur de la mission et de l'engagement quotidiens du groupe ELSAN. Fort de son maillage territorial, s'appuyant sur l'excellence médicale de ses équipes et des praticiens qui exercent au sein des établissements avec une démarche permanente d'innovation organisationnelle, technique et médicale, ELSAN s'attache à offrir à chacun et partout des soins de qualité innovants et humains. »

L'analyse de double matérialité a permis d'identifier plusieurs impacts, risques et opportunités en lien avec les patients. Ceux-ci se répartissent en deux grands thèmes :

- La qualité et la sécurité des soins qui regroupent l'atteinte à la sécurité des patients, la défaillance dans la prise en charge et les erreurs médicales ou encore la dégradation de la qualité des soins et des informations délivrées aux patients (et inversement) et les bénéfices du progrès médical ;
- L'accès aux soins et à la prévention en santé publique qui regroupent la facilité à accéder géographiquement aux soins et la réduction des délais de prise en charge mais aussi le développement de la prévention via notamment l'activité de prévention et promotion de la santé du groupe.

Pour répondre à ces enjeux, les directions Stratégie et relations médicales, Innovation, Prévention et soins primaires travaillent de concert pour déployer une stratégie structurée autour de 4 axes : qualité et sécurité des soins, expérience patient, innovation et recherche, accès aux soins et prévention.

QUALITÉ ET SÉCURITÉ DES SOINS

La politique qualité et sécurité a trois objectifs principaux que sont l'amélioration continue de la qualité des soins et des organisations, la sécurisation de la prise en charge des patients et enfin la sensibilisation et l'accompagnement à la prise en compte de la voix du patient. La mise en œuvre de ces objectifs contribue à la prévention des atteintes à la sécurité des patients et aux défaillances dans la prise en charge et les erreurs médicales.

Pour assurer une prise en charge optimale et sécurisée des patients, ELSAN met en place un programme de formation continue destiné aux cadres des établissements, couvrant des thématiques clés telles que la pharmacie, le bloc opératoire ou encore la direction des soins.

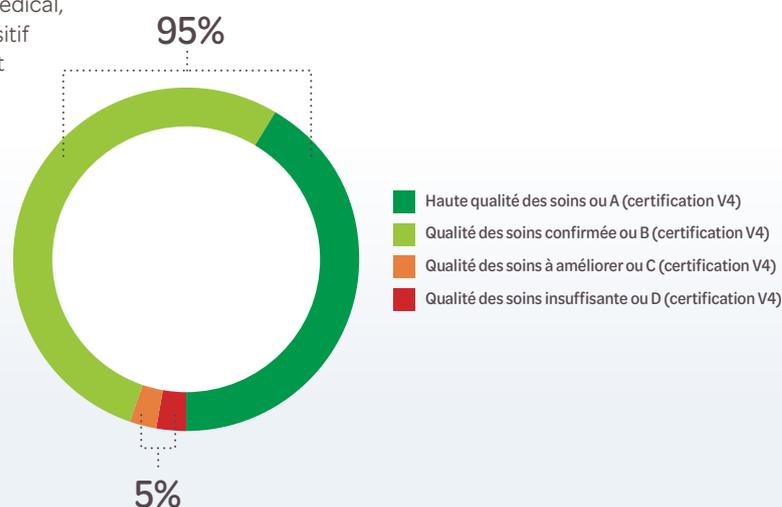
Les évènements indésirables liés aux soins identifiés par les soignants font l'objet d'une analyse systématique au sein de chaque établissement. Ces analyses sont menées localement par la cellule qualité, soit sous forme de revue de morbi-mortalité, soit via un retour d'expérience afin d'identifier les axes d'amélioration. Pour certains évènements critiques, définis par ELSAN comme des *Never Events*, l'équipe de la direction Qualité intervient pour vérifier l'analyse approfondie des causes et s'assurer de la mise en œuvre effective des actions correctives.

En cas de préjudice subi par un patient (accident médical, infection nosocomiale, erreur de soin, etc.), un dispositif réglementaire spécifique est prévu. Le patient peut saisir la commission de conciliation et d'indemnisation des accidents médicaux, qui évalue la situation et oriente vers une conciliation ou un règlement amiable selon la gravité du dommage.

Le groupe s'appuie également plus généralement sur la bonne application du référentiel de certification de la Haute Autorité de santé (HAS). Cette institution indépendante fait autorité au niveau national sur les établissements de santé publics comme privés. Elle s'inspire notamment des pratiques constatées à l'international dans l'élaboration de ses recommandations de bonnes pratiques. L'application de ce référentiel évolutif est soumise à l'audit obligatoire de la HAS dans le cadre de la certification. Des visites à blanc des établissements sont organisées par les équipes de la direction Qualité, afin de sensibiliser l'ensemble du personnel soignant et médical aux enjeux de sécurité, en mettant l'accent sur l'application des bonnes pratiques et les obligations liées à l'accréditation des professionnels de santé lors de ces exercices grandeur nature.

De plus, des audits de risques sont menés par l'assureur du groupe dans les établissements considérés comme sensibles, notamment en raison de leur volume d'activité élevé ou des spécificités de certaines interventions médicales à risque.

La culture qualité et sécurité de l'amélioration des pratiques permet au groupe d'avoir les résultats suivants de certification par la HAS.



EXPÉRIENCE PATIENT

La prise en compte des retours des usagers est un élément essentiel de l'amélioration continue de la qualité des soins.

La réglementation française, à laquelle chaque établissement se conforme, exige une commission des usagers et des représentants des usagers. Leur mission est de veiller au respect des droits des patients et de les accompagner si nécessaire dans leurs démarches pour les faire valoir. Les recommandations HAS abordent également les interactions avec les patients ou leurs représentants ainsi que des thématiques telles que le respect des droits de l'homme, c'est-à-dire le droit à l'information, le droit à la confidentialité, le droit à l'intégrité physique et le droit à la sécurité ou la bienveillance.

Tout usager souhaitant formuler une plainte ou une réclamation peut contacter les représentants des usagers ou adresser un courrier directement à la direction de l'établissement. Cette dernière est tenue d'apporter une réponse sous un délai de 8 jours. Pour garantir une démarche claire et accessible, la procédure

réglementaire est détaillée dans les livrets d'accueil et sur les sites internet des établissements. Elle est généralement affichée dans les chambres. Afin d'assurer le respect de cette procédure et sa bonne application, la HAS l'audite régulièrement lors des visites de certification des établissements de santé.

Les plaintes et réclamations font l'objet d'une analyse périodique quantitative et qualitative, réalisée par les équipes qualité en établissement qui doivent indiquer aux représentants des usagers les réponses et solutions apportées aux patients si leurs droits n'ont pas été respectés. Ces analyses permettent à la commission des usagers de dresser un bilan annuel, complété de recommandations. Pour renforcer la transparence et garantir une meilleure prise en compte des droits des patients, ce bilan est communiqué à la direction de l'établissement puis transmis à l'agence régionale de santé.

Diffuser une information claire et de qualité aux patients est essentiel pour garantir une bonne prise en charge et une expérience de soin optimale. Il s'agit de les informer sur leur parcours de soins, leurs droits et devoirs, tout en recueillant des informations précises. Pour certains patients en situation de vulnérabilité (barrière linguistique, handicap, troubles cognitifs, etc.), cet accès peut être complexe.

Face à ce constat, la Clinique de Flandre a lancé « Clinique accessible : l'essentiel à portée de main », avec un livret d'accueil en FALC (Facile à Lire et à Comprendre). Cette méthode simplifie l'accès aux informations médicales avec un langage clair, des phrases courtes et des pictogrammes explicites.

Autre exemple avec HAD France qui a quant à elle développé un livret sous format de bande dessinée pour expliquer le parcours pédiatrique à ses plus jeunes patients.

Ces formats permettent aux patients de mieux comprendre leur parcours, leurs démarches et leurs interactions avec les soignants. En favorisant leur autonomie, il contribue à réduire le stress et à améliorer leur prise en charge, renforçant ainsi la relation de confiance avec les équipes médicales.



La volonté du groupe de prendre en compte du mieux possible le point de vue des patients est à l'origine de la stratégie Expérience patient. Celle-ci vise à renforcer l'implication des patients et à améliorer la communication et l'information qui leur sont destinées. Pour déployer un modèle d'organisation centré sur l'expérience patient, ELSAN a mis en place un dispositif dédié afin d'accompagner les établissements et centres de santé : formation, mise à disposition d'outils d'écoute patient et d'analyse des commentaires, création d'une communauté de partages, etc.

Le groupe évalue l'efficacité de sa stratégie à travers le suivi des résultats des enquêtes nationales e-Satis. Les commentaires des patients ou de leurs personnes de confiance sont analysés afin de restituer les axes d'amélioration à chaque établissement. Les reportings mensuels sont envoyés à l'ensemble des établissements ainsi qu'aux membres de la direction générale du groupe.

E-Satis est bien sûr accessible aux patients les plus vulnérables ou à leurs personnes de confiance. De plus, dans le cadre de la certification HAS, il est attendu que les équipes soient en capacité d'identifier les risques d'atteinte à la bienveillance ainsi que les vulnérabilités (ou populations vulnérables dont les personnes âgées, enfants...) et qu'elles mettent en place des actions spécifiques pour y remédier. Il s'agit d'un critère dit impératif du manuel de certification. Cela signifie qu'une attention particulière est portée par les auditeurs et qu'une non-conformité peut entraîner la non-certification d'un établissement.

A noter que les usagers disposent d'autres moyens d'expression directs moins encadrés que sont par exemple les avis Google. Au sein de chaque établissement, a minima une personne est en charge de suivre ces avis. Lorsque ces derniers sont d'une gravité particulière, ils sont alors intégrés dans le dispositif de plaintes et réclamations évoqués précédemment (information des représentants des usagers, de la direction, réponses apportées, etc.).

Cette démarche permet au groupe de continuer de faire progresser ses résultats e-Satis :



INNOVATION ET RECHERCHE

ELSAN mise sur une démarche permanente d'innovation, qu'elle soit organisationnelle, technique ou médicale. L'intégration de nouvelles technologies, telles que la chirurgie robotique, l'intelligence artificielle, l'imagerie avancée et la radiothérapie de haute précision, permet d'améliorer la coordination des parcours de soins et d'offrir aux patients un accès aux techniques les plus avancées.

ELSAN est aujourd'hui le premier acteur privé de la chirurgie robotique en France. Le groupe dispose d'un parc technologique de pointe, comprenant 24 robots Da Vinci, spécialisés en chirurgie mini-invasive, ainsi qu'un robot Mazor, dédié aux interventions du rachis. D'autres équipements robotiques viennent compléter cette offre, garantissant l'accès à des pratiques chirurgicales récentes. Un suivi rigoureux des résultats et une évaluation régulière des bénéfices pour les patients permettent d'optimiser l'utilisation de ces technologies et d'en maximiser l'impact sur la qualité des soins.

Le développement de l'imagerie médicale est un enjeu majeur dans la prise en charge oncologique. ELSAN collabore étroitement avec des acteurs publics afin de rendre accessibles des équipements de dépistage et de traitement de dernière génération, comme le système Zap-X, une technologie de pointe en radiochirurgie stéréotaxique utilisée pour le traitement des tumeurs intracrâniennes et à la base du coup.

L'innovation ne s'arrête pas à l'équipement médical : le numérique joue désormais un rôle central dans l'évolution des pratiques de soin. En partenariat avec Incepto, ELSAN déploie des solutions d'intelligence artificielle dans les domaines de la traumatologie et de la cancérologie, améliorant ainsi la précision des diagnostics et la personnalisation des traitements.

Enfin le groupe participe activement à l'avancée des connaissances scientifiques notamment sur l'évaluation des bénéfices patients de ces nouvelles techniques chirurgicales ou de diagnostic. Ces projets sont supportés en grande majorité par le groupe de coopération sanitaire ELSAN dédié à la recherche clinique qui propose trois campagnes d'appel à projets chaque année. Sélectionnés par un conseil d'orientation scientifique composé de chercheurs praticiens, de soignants, de représentants des usagers et de personnes extérieures, les projets bénéficient d'un soutien varié, allant de l'aide méthodologique à la rédaction médicale en passant par le data management et l'analyse statistique notamment grâce à l'équipe de recherche clinique et aux nombreuses compétences qui la composent.

Plus de 200 essais cliniques se sont déroulés en 2024 au sein du groupe : 143 participations à des projets extérieurs dont 26 pour lesquels le groupe participe également au financement ; 72 participations à des projets portés par ELSAN.

ÉVALUATION DU ROBOT MAZOR X EN CHIRURGIE LOMBAIRE

Dans une démarche d'évaluation des innovations chirurgicales, une étude clinique a été initiée afin d'analyser l'apport de la chirurgie robot-assistée dans l'arthrodèse lombaire. Nommée Robarthrodèse, elle vise à comparer la précision et la performance du positionnement des vis vertébrales entre la technique conventionnelle et l'assistance robotique avec le Mazor X. Il s'agit d'une étude prospective, comparative, randomisée et monocentrique.

L'évaluation repose sur l'analyse de la qualité de l'implantation des vis évaluée par imagerie scanner. D'autres critères sont également étudiés, notamment le taux de complications, les résultats cliniques ainsi que l'impact médico-économique de la chirurgie robotisée sur le système de santé.

Au total, 300 patients seront inclus dans cette recherche, permettant ainsi une analyse approfondie des bénéfices et limites de l'assistance robotique en pratique courante. Cette étude contribuera à mieux comprendre l'intérêt de cette technologie pour améliorer la précision des interventions et optimiser la prise en charge des patients opérés pour arthrodèse lombaire.

Depuis 2023, le groupe exploite également un entrepôt de données de santé hospitalier, une avancée stratégique permettant d'alimenter des projets de recherche innovants en collaboration avec des laboratoires académiques et des start-ups. Ces initiatives renforcent l'engagement d'ELSAN à favoriser la médecine prédictive et à améliorer la prise en charge des patients.



ACCÈS AUX SOINS ET PRÉVENTION

Pour garantir un accès équitable aux soins et aux innovations, le groupe s'appuie sur sa présence dans 61 départements et investit en continu dans l'amélioration de ses équipements et infrastructures. Outre ses établissements médicaux chirurgicaux et de soins de réadaptation, ELSAN gère 29 services d'urgence et 18 services de soins non programmés et développe plusieurs activités complémentaires. Pour faire face à la pénurie de praticiens spécialistes notamment en milieu rural et en radiologie, le groupe poursuit l'expansion de son parc d'imagerie et des projets de télémédecine, notamment de téléradiologie, qui facilitent le dépistage des cancers et d'autres pathologies.

L'hospitalisation à domicile offre également une alternative permettant d'élargir l'accès aux soins tout en maintenant un cadre de vie familial pour les patients. ELSAN dispose de 18 structures dédiées à l'HAD.

L'éventail des prises en charge à domicile ne cesse de s'étoffer, avec plus d'une vingtaine de protocoles disponibles, couvrant notamment : la télésurveillance des patients atteints de maladies chroniques et notamment la surveillance post-chimiothérapie, les pansements complexes, les transfusions, les soins de support et les soins palliatifs. Grâce à cette offre élargie, ELSAN répond aux besoins de profils très variés de patients, qu'il s'agisse d'un retour à domicile après une intervention chirurgicale, d'un suivi de pathologie chronique ou d'un accompagnement en fin de vie.

Garantir des soins de qualité, innovants et accessibles est la mission première d'ELSAN. Au-delà de la prise en charge des patients, la prévention et les soins primaires constituent également un axe important de la raison d'être du groupe.

Chaque année, de nombreuses journées de prévention sont organisées dans les établissements et centres de santé, notamment lors de campagnes nationales de sensibilisation, telles que Mars bleu (cancer colorectal), Octobre rose (cancer du sein) ou encore Le mois sans tabac, afin d'encourager le dépistage et la réduction des facteurs de risque. Certaines de ces initiatives sont menées en partenariat avec des associations d'usagers, renforçant ainsi leur portée et leur efficacité. Elles sont également complétées par des campagnes numériques diffusées sur les réseaux sociaux d'ELSAN.

Le groupe déploie en outre une approche de proximité visant à « aller vers », c'est-à-dire aller à la rencontre des français dans leur environnement quotidien. À travers des initiatives « hors les murs » comme la course d'orientation annuelle sur la prévention de l'insuffisance cardiaque proposée à plus de 300 collégiens par l'équipe d'animateurs en santé publique de Poitiers ou les deux bus itinérants d'HosCARE'Tour en région Hauts-de-France, directement déployées au cœur des territoires au plus près des populations pour assurer des missions de prévention.

Pour intensifier son engagement en matière de prévention, ELSAN a lancé en 2022 « ELSAN Prévention », une initiative dédiée à la santé en entreprise. Cette équipe spécialisée déploie à travers toute la France une gamme de bilans de santé, adaptés aux besoins des salariés et du grand public :

- Ma Pause cardio : dépistage des risques cardiovasculaires
- Ma Pause Dermato : dépistage des cancers cutanés
- Mon Bilan au Travail : évaluation globale de la santé en milieu professionnel
- Mon Bilan Approfondi : un check-up détaillé pour identifier des pathologies silencieuses
- Mon Bilan Digital + : dépistage des risques digitalisé avec recommandations personnalisées et accompagnement dans le parcours de santé.

Au-delà du dépistage précoce de certaines pathologies, ces bilans permettent aussi d'identifier des facteurs de risque tels que le stress, le tabagisme ou les troubles du sommeil. Grâce à un accompagnement personnalisé, des conseils de prévention sont proposés pour améliorer la qualité de vie et réduire les risques à moyen terme. En 2024, ce sont plus de 10 000 personnes qui ont bénéficié de cette offre.

En complément, ELSAN est également acteur de prévention via ses centres de vaccination internationale avec plus de 80 000 vaccins réalisés. ELSAN Prévention organise également des campagnes de vaccination sur les lieux de travail et en milieu scolaire, simplifiant ainsi l'accès aux vaccins et éliminant les contraintes liées à la prise de rendez-vous ou aux déplacements. C'est notamment le cas de la vaccination antigrippale en entreprise et de la vaccination contre le papillomavirus dans les 100 collèges couverts par quatre équipes ELSAN agréées par les ARS Hauts-de-France et Nouvelle-Aquitaine qui ont permis d'améliorer sensiblement la couverture vaccinale des jeunes.

Avec ces actions, ELSAN se positionne comme un acteur clé de la prévention en santé, alliant proximité, innovation et engagement sociétal pour une meilleure protection des populations.

Collaborateurs



Les ressources humaines jouent un rôle essentiel dans le secteur des soins, où la qualité de la prise en charge repose autant sur les compétences et le dévouement du personnel soignant en contact direct avec les patients que sur l'efficacité des équipes assurant les fonctions support. Attirer et fidéliser les talents, assurer la santé, la sécurité et le bien-être des équipes, développer les compétences et assurer des parcours de carrière pertinents, autant de sujets prioritaires pour ELSAN qui a poursuivi ses efforts en la matière en 2024. Avec comme faits marquants de nouvelles initiatives pour faciliter les recrutements, l'amélioration des indicateurs liés à l'accidentologie et la signature d'un accord ambitieux en faveur du handicap.

Du fait des spécificités de son secteur d'activité, ELSAN emploie et accueille dans ses établissements et centres des populations de salariés différentes :

- Les salariés sous contrat de travail avec une des entités du groupe, que ce soit en CDI, en CDD ou en contrat de vacation ;
- Les personnes intérimaires, assurant principalement des remplacements, assimilées aux « non-salariés » au sens de la CSRD ;
- Les praticiens libéraux, les salariés de ces praticiens ainsi que l'ensemble des équipes des prestataires (restauration, nettoyage, etc.) oeuvrant au sein des sites. Ces personnes sont considérées comme « travailleurs de la chaîne de valeur » au sens de la CSRD.

La majorité des politiques du groupe présentées dans les pages qui suivent concernent en premier lieu les salariés sous-contrat et pour partie les personnes intérimaires. Les praticiens et les prestataires sont responsables des politiques sociales relatives à leurs employés même si, pour le sujet de la santé/sécurité et des conditions de travail par exemple, les actions mises en œuvre par ELSAN peuvent bénéficier à un cercle plus large que ses propres salariés (impact étendu).

L'analyse de double matérialité du groupe, qui a couvert les différentes populations présentées ci-dessus, a permis d'identifier sept impacts, risques et opportunités (IRO) matériels relatifs aux salariés :

- Trois concernent la santé et la sécurité des collaborateurs et la politique de bien-être au travail. Le principal impact négatif du groupe concerne la dégradation de la santé et de la sécurité des salariés et des intérimaires (et dans une moindre mesure des personnels considérés comme des travailleurs de la chaîne de valeur au sens de la CSRD).
- Deux risques concernent le manque de personnel et le turnover élevé qui peuvent générer, dans les quelques situations les plus critiques, un impact négatif par le ralentissement de l'activité. ELSAN est dans ce cadre fortement dépendant des pénuries de personnels soignants et l'enjeu autour de l'attractivité et de la fidélisation des personnels est ainsi central.
- Deux IRO concernent le développement des compétences et des carrières, notamment le principal impact positif du groupe qui réside dans sa capacité à offrir des perspectives de carrière et à contribuer à l'employabilité des ses salariés via le développement des compétences.

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

CHIFFRES CLÉS RELATIFS AUX SALARIÉS

Les effectifs du groupe sont constitués de 27 540 personnes réparties suivant les caractéristiques présentées dans les tableaux ci-dessous.

	Total	Femmes	Hommes
Nombre d'employés	27 540	23 234	4 306
Nombre d'employés permanents/CDI	25 860	21 938	3 922
Nombre d'employés temporaires/CDD	1 680	1 296	384
Nombre de salariés à temps plein	21 400	17 858	3 542
Nombre de salariés à temps partiel	6 140	5 376	764
Part de femmes dans les organes exécutifs	44%		

	Nombre de salariés
Effectif de moins de 30 ans	5 669
Effectif entre 30 et 50 ans	13 901
Effectif de plus de 50 ans	7 970

	Total
Nombre de départs sur la période	4 008
Turnover	15,5%

DIALOGUE SOCIAL

Le dialogue social chez ELSAN est mené à deux niveaux : celui des établissements et centres et celui du groupe. Ainsi, au niveau local, il appartient à chaque directeur et directrice d'établissement de s'assurer de l'animation des instances de dialogue avec les représentants du personnel à savoir les CSE et leurs commissions, notamment dans le cadre de la conclusion des accords de négociation annuelle sur les salaires, le temps de travail, les conditions de travail et des accords d'entreprise comme par exemple des accords d'intéressement.

Au niveau du groupe, un accord régit les relations entre la direction et les organisations syndicales via un Comité de groupe qui se réunit a minima deux fois par an pour évoquer les résultats financiers d'ELSAN, sa stratégie, les sujets RH comme l'emploi, l'accidentologie, l'absentéisme ou le handicap ainsi que différents projets en fonction de l'actualité du groupe.

Part d'employés couverts par des conventions collectives

99,9%

SANTÉ, SÉCURITÉ ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

ELSAN a mis en place un outil de gestion et de suivi des accidents du travail et maladies professionnelles couvrant la totalité de ses salariés. L'ensemble des services RH des établissements et centres a été formé et utilise l'outil pour renseigner la survenance des événements. Les données sont consolidées et suivies au niveau du groupe afin d'orienter la politique de prévention des risques professionnels. Un tableau de bord est partagé avec l'ensemble des directions d'établissement et la direction générale. Les données remontées par cet outil ainsi que les résultats des évaluations des risques professionnels montrent que bien que les salariés soient exposés à une diversité de risques, les principaux sont relatifs aux risques de troubles musculosquelettiques.

Au regard de la matérialité de l'enjeu de la santé et sécurité au travail, ELSAN a engagé des travaux de formalisation d'une politique santé sécurité au travail afin de donner un cadre commun à l'ensemble des entités du groupe. Cette politique devrait être publiée courant 2025 et reprendre l'ensemble des pratiques et actions déjà recommandées par le groupe ou mises en place par une majorité d'entités.

Le pilotage des actions liées à la santé et la sécurité est aujourd'hui directement mené à l'échelon local. A ce titre, les établissements et centres :

- Mènent l'évaluation des risques professionnels et sa consolidation dans le document unique avec le support du pôle Santé et sécurité au travail du groupe. L'évaluation est révisée tous les ans et le document unique actualisé suivant la même fréquence ;
- Définissent un plan d'action (PAPRIACT) et le mettent en œuvre avec un suivi par la direction. Celui-ci est composé d'une information sur les mesures de prévention mises en place, la liste des objectifs opérationnels, le planning de déploiement, la liste des référents en charge des actions ainsi que le budget ;
- S'assurent de la remontée des préoccupations des salariés lors de la commission CSSCT du CSE ou directement en CSE et sollicitent le groupe en cas de besoin.

Afin de prévenir le risque spécifique des troubles musculosquelettiques, le groupe propose des formations de formateurs PRAP2S (prévention des risques liés à l'activité physique) et référence dans son catalogue achats du matériel d'aide à la manutention.

Les principaux indicateurs de suivi de la santé et sécurité des salariés sont présentés dans le tableau suivant.

Nombre de salariés couverts par le système de santé sécurité au travail	100%
Nombre de décès de salariés résultant d'accidents du travail et de maladies professionnelles	0
Nombre d'accidents du travail	2310
Nombre de maladies professionnelles	80
Taux de fréquence	21,26
Taux de gravité	1,57
Nombre de jours d'arrêt	68600

Une enquête menée sur l'ensemble du périmètre du groupe mesure périodiquement le niveau d'engagement des collaborateurs et leur perception de leur expérience de travail (collaboration, respect et reconnaissance, ressources et conditions de travail, formation, rémunération, etc.) et de la marque employeur (confiance dans les dirigeants, vision, qualité et orientation patient...). La mesure de ces dimensions nourrit des plans d'actions à l'échelle de

chaque établissement comme du groupe pour améliorer le bien-être au travail et réduire le turn-over. Différents programmes ont vu le jour à la suite de l'enquête, comme le programme d'amélioration des conditions de travail ProximELSAN ou le programme de développement des compétences managériales Manager by ELSAN.



LES HÔPITAUX PRIVÉS DE POITIERS SIGNENT LA CHARTE « LIEU DE SANTÉ SANS TABAC »

La Polyclinique de Poitiers, la Clinique du Fief de Grimoire, l'Hospitalisation à Domicile et la Clinique Saint Charles se sont engagées dès 2022 dans une politique de lieu de santé sans tabac. Soutenue par les organismes de tutelle, cette démarche a pris pleinement effet en février 2024 avec la signature de la charte « Lieu de santé sans tabac » qui s'inscrit dans une démarche de prévention aux bénéfices des patients, des salariés et des visiteurs.

Deux grands objectifs ont été définis : dénormaliser la consommation tabagique et protéger la santé de l'ensemble des personnes présentes sur les établissements en évitant l'exposition à la fumée du tabac. Plusieurs étapes ont ainsi été suivies : réalisation d'un état des lieux et création d'une gouvernance ad-hoc, mise en place d'un accompagnement des fumeurs vers le sevrage, aménagements spécifiques et installation de signalétique, évaluation et valorisation des actions.

ATTRACTIVITÉ ET FIDÉLISATION

L'attractivité et la fidélisation est le second enjeu RH le plus matériel. ELSAN a donc choisi ces dernières années de renforcer les moyens mis en œuvre pour poursuivre trois objectifs : remédier aux problématiques de postes vacants dans le secteur du soin et des blocs, baisser le turnover et réduire le recours au travail temporaire, facteur de désorganisation des services.

Concernant les postes vacants dans les effectifs soignants, ELSAN a créé des postes de recruteurs territoriaux partagés entre plusieurs établissements et dédiés aux actions de recrutement et aux relations écoles.

Un poste de responsable recrutement a également été créé au niveau du groupe pour former et suivre les équipes RH des établissements et centres dans leur utilisation des outils de recrutement et le déploiement des bonnes pratiques. Un tableau de bord a également été mis en place avec un suivi mensuel des indicateurs clés.

Pour le deuxième objectif de réduction du turn-over, notamment celui des infirmiers diplômés d'Etat (IDE) de moins de 6 mois, ELSAN a mis en place un dispositif complet : déploiement et partage des bonnes pratiques d'intégration, mise à disposition d'outils pour sécuriser le parcours d'intégration et l'entretien de fin de période d'essai, possibilité de développement des compétences pour les salariés avec moins de deux ans d'ancienneté, formations pour les encadrants et mise en place d'un indicateur trimestriel pour suivre la performance du programme. Un suivi mensuel avec les établissements particulièrement sous tension a également été mis en place.

Enfin, concernant le travail temporaire, ELSAN a choisi de déployer la plateforme digitale Hublo qui permet d'optimiser la gestion des remplacements en cas d'absence des salariés. L'objectif est d'atteindre un taux de 100% d'établissements et centres utilisateurs.

En complément, un suivi en temps réel est désormais disponible sur la consommation du travail intérimaire et le taux d'utilisation de la plateforme Hublo. Des formations au bon usage des outils ont également été déployées.



LES ÉTABLISSEMENTS ELSAN DES HAUTS-DE-FRANCE PARTICIPENT À L'OPÉRATION « MA CLINIQUE EST FANTASTIQUE »

Début décembre, sept établissements du nord de la France ont participé à l'opération « Ma clinique est fantastique » organisée par la FHP. Près de 400 lycéens et personnes en reconversion ont été accueillies, en collaboration avec 14 lycées de la région, afin de valoriser les métiers de la santé et faire découvrir leur diversité. Les discussions sur le métier, l'innovation ou encore la prévention ont été riches et favorisées par des échanges directs avec les professionnels de santé, des stands de présentation, des visites de services et plateaux techniques et des ateliers pratiques (gestes qui sauvent, mises en situation ludiques, etc).

Au niveau national, près d'un tiers des établissements et centres ELSAN organisent des portes ouvertes chaque année pour faire découvrir leurs métiers.

FORMATION

Le développement des compétences est de longue date un sujet clé pour l'ensemble des acteurs de la santé. En réponse, ELSAN a mis en place un dispositif de formation permettant d'adresser l'ensemble des populations du groupe via quatre canaux :

- L'Université digitale ELSAN qui propose un bouquet de formations en ligne ;
- Les offres de formations et le catalogue de l'Université ELSAN ouvert à tous ;
- Des formations internes organisées par les experts métiers dans les établissements ;
- La communauté médicale pour gagner en maturité sur les activités présentes en établissements.

Afin d'apporter des solutions au manque de compétences techniques chez les nouveaux arrivants dans les établissements et centres, ELSAN a également mis en place des mesures d'accompagnement spécifiques avec des périodes de doublure avec un salarié ayant la compétence pendant un temps défini par les experts métiers (au bloc, dans les soins, en réanimation, en salle de surveillance post interventionnelle), la création d'un parcours digital de formation pour les métiers du bloc appelé FORMABLOC et la création d'un dispositif de formation pour les IDE de moins de 2 ans.

HANDICAP

Engageons-nous Ensemble

ELSAN dispose d'une politique handicap qui a été formalisée d'abord par une convention avec l'AGEFIPH puis par une négociation au niveau groupe qui a abouti en 2024 à la signature d'un accord collectif agréé par l'administration. Avec cet accord, ELSAN s'engage tant en termes de moyens que de résultats à lutter pour prévenir la discrimination et à favoriser l'inclusion et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap au travail. Le groupe prend notamment l'engagement de recruter 180 bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (BOETH) en 3 ans et d'atteindre les 6% de BOETH au sein des effectifs au plus tard à fin 2026.

L'accord handicap est décliné par un plan d'actions en 6 axes déployés au sein des établissements et centres du groupe :

- **Pilotage** : mise à disposition d'une demi-journée par mois pour le référent handicap des établissements pour assurer une permanence, accompagner les collaborateurs dans la démarche handicap, conseiller les managers, etc. Un chargé de mission handicap est également présent au niveau du groupe ;
- **Recrutement** : mise en place d'un parrainage à l'intégration, suivi renforcé des établissements avec un taux d'emploi inférieur à 3% de BOETH, accueil de personnes en situation de handicap en journée découverte (« Duoday »), période de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP), partenariats avec des structures spécialisées dans le secteur du handicap en matière de recrutement et de formation professionnelle, participation aux salons de recrutement ;

Des formations digitales thématiques et transversales aux différentes entités du groupe sont également proposées. Ce fut le cas en 2024 sur les sujets de l'expérience patient et des risques de cyberattaques pour l'ensemble des salariés des établissements et du siège. Ainsi que sur les règles de compliance et loi anti-cadeaux, depuis 2023, pour les équipes de compliance et les membres des comités de direction des établissements et centres.

Nombre total d'heures de formation	492 070
Nombre de stagiaires	36 355
Nombre moyen d'heures de formation par stagiaire	13,54

En termes de pilotage des plans de formation, les établissements définissent en local un plan de développement des compétences pour leurs salariés chaque année. Les formations obligatoires sont prévues dans le cadre de ces plans. Une première étape est menée lors de la préparation du budget de l'année à venir et une seconde d'actualisation à la suite de la campagne des entretiens annuels. Ces derniers permettent également l'évaluation des performances individuelles de chaque salarié.

- **Maintien dans l'emploi** : financement des aménagements de poste, déploiement d'outil d'autodiagnostic anonyme guidant les collaborateurs dans le processus de reconnaissance en tant que travailleur en situation de handicap, déploiement d'un dispositif de suivi médical spécifique, deux journées par an rémunérées accordées aux personnes en situation de handicap pour réaliser le suivi médical et les démarches administratives en lien avec la demande ou le renouvellement de la reconnaissance de la situation de handicap auprès de l'administration ;
- **Communication et sensibilisation** : actions de sensibilisation internes, animation d'une communauté de référents handicap dans les établissements ;
- **Formation** des professionnels des ressources humaines, des référents handicap et des managers à l'accueil de salariés en situation de handicap ;
- **Création de supports d'information** à disposition de tous les établissements.

En complément, le questionnaire « RQTH et moi » permet de recueillir le point de vue des salariés en situation de handicap à la fois sur les difficultés actuelles ou anticipées à tenir leur poste, mais aussi sur l'impact potentiel de leur situation de santé sur les relations de travail avec les collègues et le manager.

Taux d'employés en situation de handicap	5,62
--	------



Environnement

CHANGEMENT CLIMATIQUE

Les conséquences du changement climatique sont de plus en plus marquées. La réduction des émissions de gaz à effet de serre devient un enjeu clé pour toutes les entreprises. C'est pourquoi ELSAN déploie depuis plusieurs années maintenant différentes initiatives visant à réduire ses émissions avec des résultats mesurables. En 2024, le groupe a choisi de renforcer son approche par la définition d'une trajectoire de progrès jusqu'à 2030 pour les scopes 1 & 2 et par le lancement d'une cartographie des risques climatiques. En parallèle, le groupe poursuit ses efforts en matière d'économie circulaire en particulier pour améliorer sa gestion des déchets et de leur fin de vie. Enjeu central comme le montre l'analyse de double matérialité.

Plusieurs impacts, risques et opportunités en lien avec le changement climatique ont été identifiés lors de l'analyse de double matérialité : la contribution d'ELSAN au changement climatique par ses émissions de gaz à effet de serre directes et indirectes, la volatilité des prix de l'énergie ainsi que la performance énergétique des infrastructures du groupe.

En complément de cette analyse focalisée sur les aspects de court et moyen terme, ELSAN a choisi d'approfondir l'étude des impacts induits par le changement climatique sur ses activités à plus long terme à travers le lancement courant 2024 d'une analyse de résilience aux risques physiques (impacts des aléas climatiques sur les infrastructures et les activités du groupe) et de transition (impacts résultant des effets de la mise en place d'un modèle socio-économique bas carbone) liés au climat.

MÉTHODOLOGIE ET PREMIERS RÉSULTATS DE L'ANALYSE DE RÉILIENCE

Le groupe a choisi d'étudier l'ensemble des implantations physiques accueillant des patients ou des équipes opérationnelles directement en lien avec les patients, que ces actifs immobiliers soient la propriété d'ELSAN ou non. Soit plus de 200 établissements et centres correspondant aux activités propres, l'exercice n'étant pour le moment pas mené sur l'amont et l'aval de la chaîne de valeur.

Plusieurs scénarios climatiques reposant sur les dernières données scientifiques disponibles sont utilisés dont un spécifique correspondant à des émissions mondiales très élevées. Ces scénarios travaillés par le Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat (GIEC) sont :

- **Le SSP1-2.6** correspondant à un développement économique durable, les émissions de GES étant limitées et la température mondiale maintenue bien en dessous de 2°C par rapport aux niveaux préindustriels ;
- **Le SSP2-4.5** ayant des émissions de GES qui augmentent progressivement entraînant une augmentation de la température mondiale d'environ 3°C d'ici 2100 ;
- **Le SSP5-8.5** correspondant à une croissance économique qui repose fortement sur l'utilisation des énergies fossiles et où les émissions de GES augmentent considérablement conduisant à une augmentation de la température mondiale de plus de 4°C à la fin du siècle.

Les horizons temporels pris en compte permettent de couvrir le court, moyen et long terme à savoir **2030, 2050** et **2070**. Un focus particulier est réalisé sur 2050 qui correspond à un horizon intéressant au regard des activités du groupe et de son usage du parc immobilier. Les aléas climatiques pris en compte correspondent à ceux proposés dans les textes de la taxonomie européenne et de la CSRD. Ils sont relatifs aux évolutions liées aux températures, à l'eau, au vent et aux sols.

Les premiers résultats indiquent que le changement du régime de précipitations, les périodes de froid extrême, l'élévation du niveau de la mer, les cyclones et l'érosion des sols présentent des risques physiques faibles pour l'ensemble des activités du groupe.

Pour les glissements et affaissements de terrain ainsi que les tempêtes, l'analyse semble indiquer une absence de changement significatif aux différents horizons temporels étudiés, par rapport à la situation actuelle.

Pour les chaleurs et températures extrêmes, le stress hydrique, les pluies-inondations, le retrait gonflement des argiles et les feux de forêt, les risques semblent s'amplifier dans les décennies à venir. Le groupe approfondira l'analyse dans les prochains mois pour préciser et fiabiliser ces premiers résultats.

ELSAN travaille depuis plusieurs années à la mise en œuvre de solutions d'adaptation permettant de maîtriser les risques liés au climat :

- Concernant les infrastructures, il s'agit principalement d'anticiper les risques liés aux chaleurs et températures extrêmes lors du renouvellement des équipements et d'étudier leur bon dimensionnement en fonction de la géographie d'implantation. De manière plus ponctuelle et ciblée, des travaux peuvent être réalisés en termes d'isolation ou de changement des menuiseries par exemple ;
- Concernant l'adaptation des organisations, le secteur de la santé est un des secteurs les mieux organisés pour faire face aux aléas climatiques, notamment du fait de contraintes réglementaires spécifiques. A ce titre, chaque établissement ELSAN est doté d'un plan blanc qui est un dispositif de crise permettant de mobiliser les moyens nécessaires en cas de situation sanitaires exceptionnelles comme les dégradations du fonctionnement des installations. Ceci afin de mettre en sécurité les patients et les personnels et de limiter les pertes de chance (via le transfert de patients par exemple). A noter également que les établissements SMR possèdent tous soit des chambres climatisées soit a minima une pièce rafraîchie pour protéger les patients lors des canicules.

En complément de l'analyse des risques physiques, ELSAN a également initié une analyse des risques de transition qui vise à évaluer dans quelle mesure les activités du groupe seraient impactées par la mise en œuvre d'un modèle socio-économique qui permettrait à la société de contenir le réchauffement climatique autour de 1,5°C.

Deux scénarios de transition ont été retenus, ils s'appuient sur des hypothèses reconnues à l'international et en France :

- Le premier est le scénario *Net Zero By 2050* de l'Agence Internationale de l'Energie dont les hypothèses reposent sur l'objectif de zéro émission nette en 2050 pour le secteur de l'énergie, avec le développement massif des énergies renouvelables et de la sobriété et efficacité énergétique ;
- Le second scénario est une combinaison de la Stratégie Nationale Bas Carbone 2 et des recommandations du Shift Project pour le secteur de la santé.

10 risques et opportunités de transition ont été identifiés et classifiés suivant l'approche proposée par la *TCFD, la Task force on Climate-related Financial Disclosures*, un groupe de travail sur la divulgation des risques financiers liés au climat : réglementation, technologies, marché et réputation. Et trois horizons de temps ont été retenus : 2030, 2040 et 2050.

OBJECTIFS D'ATTÉNUATION SCOPES 1 & 2

ELSAN travaille depuis plusieurs années à la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre, notamment via la maîtrise de ses consommations d'énergies et l'évolution des usages des gaz anesthésiants. Afin d'aller plus loin et de se donner une vision claire pour les prochaines années, le groupe a ouvert un chantier fin 2024 visant à définir une trajectoire de baisse de ses émissions directes à 2030 alignée sur l'Accord de Paris. ELSAN se donne ainsi pour objectif une baisse des émissions scopes 1 et 2 de 42% entre 2021 et 2030.

Cette trajectoire repose sur différents leviers de réduction :

- Les travaux sur le parc immobilier : changement des équipements de production de chaud et de froid énergivores, raccordements aux réseaux de chaleur ou de froid urbains, pilotage des équipements, changement des menuiseries, isolation...
- Un plan de sobriété énergétique ;
- La poursuite de l'évolution des usages de gaz anesthésiants avec la baisse de l'usage du protoxyde d'azote et du desflurane ;
- Le remplacement des fluides frigorigènes les plus émissifs ;
- Le verdissement des flottes de véhicules de fonction et de service.

	2021	2024	Ecart 2021-24
Total des émissions des scopes 1&2	71 437	52 793	-26,1%
Réduction d'émissions attendue sur les scopes 1 & 2 (-4,2% en rythme annuel)	71 437	61 363	-14,1%
Total des émissions scope 1	59 109	39 817	-32,6%
Émissions directes des sources fixes de combustion	29 107	22 076	-24,2%
Émissions directes des sources mobiles de combustion	1 236	2 325	88,1%
Emissions directes des procédés physiques ou chimiques	0	0	
Émissions directes fugitives	28 766	15 416	-46,4%
Émissions issues de la biomasse (sols et forêts)	0	0	
Intensité d'émissions scope 1 (tCO ₂ e/M€)	22,7	12,44	-45,3%
Total des émissions scope 2 (location based)	12 328	12 977	+5,3%
Émissions indirectes liées à la consommation d'électricité	8 127	8 158	+0,4%
Emissions indirectes liées à la consommation de vapeur, chaleur ou froid	4 201	4 819	+14,7%
Intensité d'émissions scope 2 (tCO ₂ e/M€)	4,7	4,06	-14,5%

	2024
Total des émissions scope 3	422 452
Produits et services achetés	285 577
Biens immobilisés	48 115
Activités associées à l'énergie et aux combustibles	8 559
Transport et distribution amont	1 211
Déchets générés par les opérations	15 372
Voyages professionnels	2 646
Déplacements domicile-travail des employés	31 539
Actifs en leasing amont	0
Transport et distribution aval	29 433
Transformation des produits vendus	0
Utilisation des produits vendus	0
Traitement de fin de vie des produits vendus	0
Actifs en leasing aval	0
Franchises	0
Investissements	0
Intensité d'émissions scope 3 (tCO ₂ e/M€)	132

UNE MAISON DE SANTÉ LABELLISÉE E+C-

ELSAN poursuit ses efforts en matière d'amélioration de la performance environnementale de son parc immobilier. En 2024, le groupe a ainsi inauguré une maison de santé à Muret, près de Toulouse, extension du bâtiment existant de la Clinique d'Occitanie. Ce nouveau bâtiment de 3 300m² sur 5 niveaux, regroupe à la fois un service d'ophtalmologie équipé des dernières technologies pour les examens de la vue et les interventions, un centre de sommeil avec 15 chambres et des bureaux de consultations ainsi qu'un plateau technique pour les hospitalisations de jour. Il est certifié NF HQE Bâtiments tertiaires établissement de santé niveau Très Bon et labellisé E+C- niveau E2C1, c'est-à-dire qu'il consomme entre 15 et 30% d'énergie en moins qu'un bâtiment classique et est parmi les plus performants d'un point de vue émissions de gaz à effet de serre. Choix de matériaux vertueux, désimperméabilisation des sols, limitation de la pollution lumineuse, confort acoustique, visuel et hygrothermique ou encore chantier à faibles nuisances, des choix qui font de cette nouvelle maison de santé une construction exemplaire.

FOCUS SUR LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE

ELSAN a lancé son programme WattLess en 2022 pour piloter et réduire ses consommations dans un contexte de forte inflation des approvisionnements en énergies.

Bien que la volatilité des cours ait été moindre en 2024, le groupe a poursuivi ses efforts : un nouveau raccordement au réseau de chaleur urbain local a été mise en fonctionnement (Pôle Santé République à Clermont-Ferrand), 3 installations de gestions techniques du bâtiment mises en route (Clinique Médicale et Cardiologique

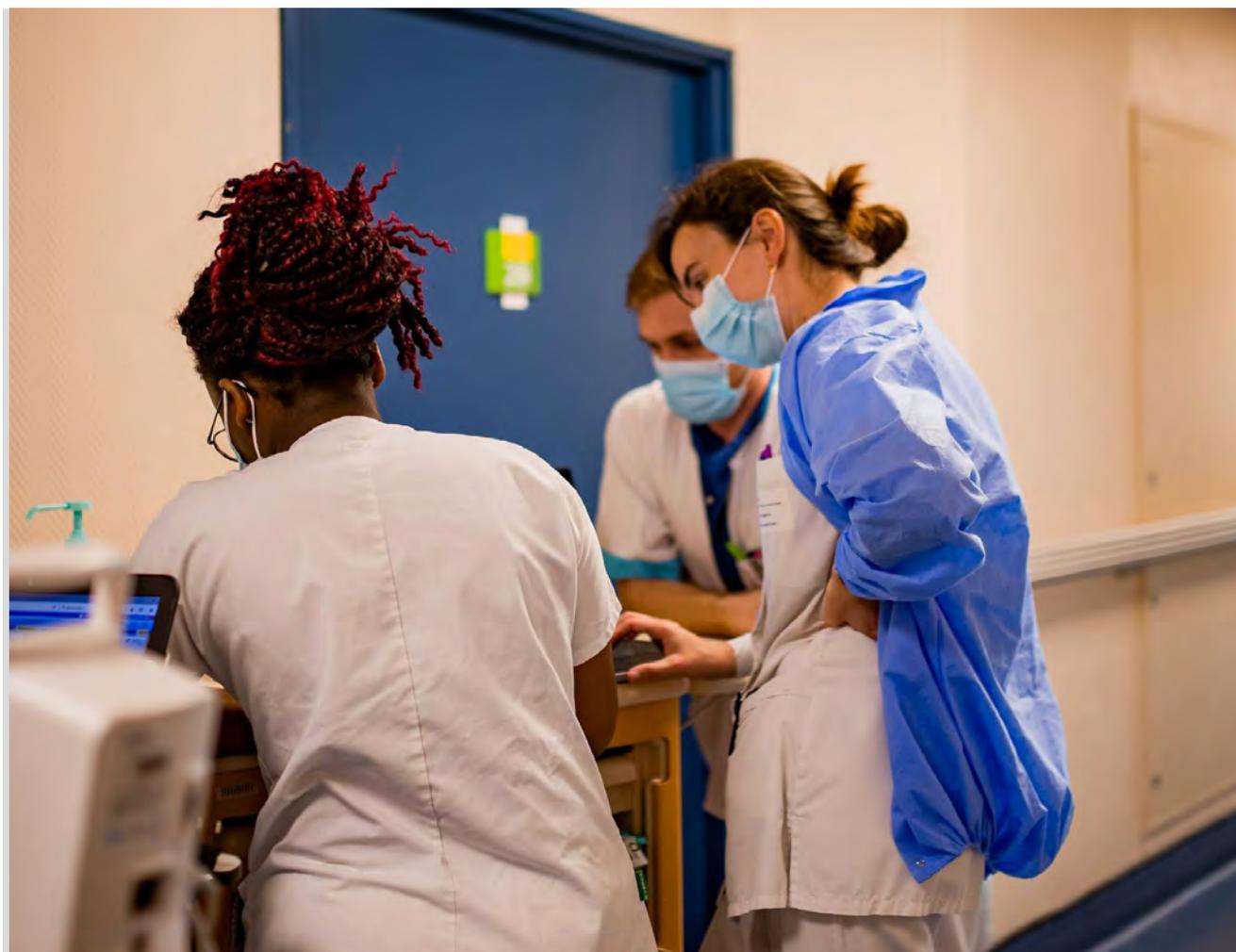
d'Aressy, près de Pau, Polyclinique Montier la Celle, près de Troyes et d'Occitanie, près de Toulouse) ou encore 6 renouvellements de systèmes de production de froid ont été réalisés (Clinique Bouchard à Marseille, Clinique Claude Bernard à Albi, Centre Clinical à Soyaux, Clinique Esquirol-Saint Hilaire à Agen, Médipôle Saint-Roch à Cabestany et Polyclinique Vauban à Valenciennes).

De nouveaux leviers sont à l'étude et se concrétiseront en 2025, notamment avec le développement de la production d'énergie photovoltaïque.

En GWh	2023	2024	Ecart 2024-23
Consommation de gaz	124	118	-4,5%
Consommation d'électricité	210	207	-1,6%
Consommation de chaleur (réseaux urbains)	48	53	+11%
Consommation de froid (réseaux urbains)	5	5	-3,2%
Consommation de fioul	1,8	1,5	-17,5%
Part d'énergies renouvelables dans le mix	19%	20%	+3,2%

PREMIÈRE INSTALLATION PHOTOVOLTAÏQUE À LA CLINIQUE DU SUD

La Clinique du Sud à Carcassonne sera le premier établissement ELSAN à accueillir une production d'énergie photovoltaïque. À l'été 2025, 1435m² de panneaux photovoltaïques seront installés pour fournir 388MWh d'électricité par an et couvrir 39% de la consommation électrique du site. Au-delà du verdissement du mix énergétique de la clinique et des 6 800kg de gaz à effet de serre économisés chaque année, ces travaux vont également permettre d'améliorer le confort des patients et de leurs visiteurs car les panneaux photovoltaïques seront installés sur des ombrières sur le parking. Par ailleurs, le remplacement de l'actuelle production de chaleur fonctionnant au gaz par des pompes à chaleur électriques permettra également d'abaisser les émissions de gaz à effet de serre de la clinique.

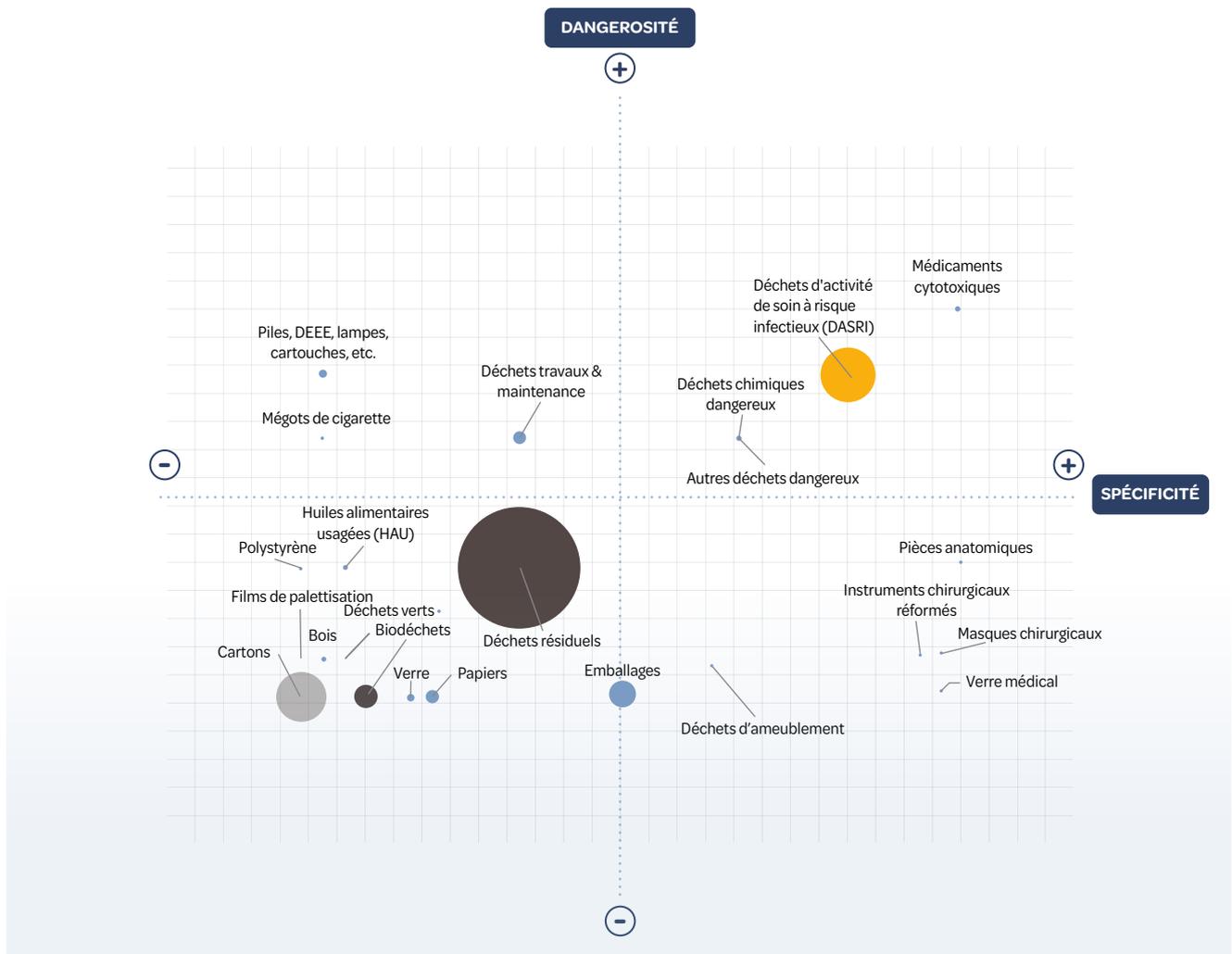


ÉCONOMIE CIRCULAIRE

L'analyse de double matérialité du groupe a montré qu'un seul IRO relatif à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire était matériel à savoir la fin de vie des produits et équipements/matériels. En effet, les activités de santé nécessitent l'usage de nombreux biens manufacturés et une importante partie d'entre eux étant à usage unique, les établissements et centres du groupe produisent un volume important de déchets. Ces derniers sont très variés avec des profils de dangerosité variables et des caractéristiques particulières pour certains qui

obligent à avoir recours à des filières de traitement spécifiques. ELSAN se heurte ainsi aux disparités d'offres de filières de recyclage et traitement entre les territoires, rendant l'application d'un modèle unique de gestion des déchets pour l'ensemble des établissements et centres inopportune.

Le schéma ci-dessous présente la diversité des déchets produits par le groupe, ainsi que leurs niveaux de spécificité et de dangerosité. La taille des bulles correspond aux tonnages annuels.



Ces dernières années la politique d'ELSAN s'est concentrée sur la connaissance fine de sa production de déchets, l'usage raisonné de la filière déchets d'activités de soins à risques infectieux (DASRI) et la mise en conformité des établissements MCO-SMR concernant les filières de recyclage obligatoires.

Cela s'est traduit par la mise en œuvre de plusieurs actions :

1. Une campagne de diagnostics technico-économiques entre 2021 et 2024 et la mise en place d'une prestation de gestion des contrats déchets permettant de consolider la majeure partie de la production de déchets du groupe et de mettre en place les filières de recyclage. Le groupe s'est appuyé sur son partenaire spécialisé Take a Waste pour déployer le dispositif.
2. Un contrat cadre avec Proserve concernant les DASRI avec des consignes de tri homogénéisées et une campagne d'audits des sites.

3. La constitution d'une base de données fiables sur la production de déchets et leurs modes de traitement afin de permettre un pilotage plus fin de la démarche.

Le groupe s'était donné un objectif de réduction de 10% de la production de DASRI par journée d'hospitalisation entre 2021 et 2024. Celui-ci a été atteint et même dépassé : de 2,48kg de DASRI par séjour, les établissements ELSAN sont passés à 1,12kg en 2024.

D'un point de vue global, le groupe a produit 22 789 tonnes de déchets en 2024, soit environ 8kg par journée d'hospitalisation.

	2023	2024
Déchets résiduels incinérés	79%	76%
Déchets résiduels enfouis	21%	24%
Déchets revalorisés	17%	17,2%
DASRI (tonnes)	3 400	2 658 (-21,8%)
Total déchets (tonnes)	23 753	22 789 (-4,1%)

Afin de renforcer l'ambition du groupe en matière de gestion des déchets, un chantier sera ouvert début 2025 pour définir une nouvelle trajectoire d'amélioration. En parallèle, ELSAN poursuivra ses efforts de promotion de la réduction des déchets à la source et de l'économie circulaire comme il a pu le faire en 2024, via par exemple la refonte des emballages des collations ambulatoires, celle des trousse ambulatoires pour supprimer les emballages et objet en plastique à usage unique, ou encore au travers de l'achat de matériel informatique et biomédical d'occasion ou de sa reprise en vue d'une seconde vie.

PARTENARIAT AVEC CODEO MEDICAL ET REMOBER

ELSAN a poursuivi son partenariat avec le groupe Codeo et ses deux filiales Remober (équipements informatiques) et Codeo Medical (produits médicaux) afin de permettre le réemploi des matériels non utilisés des établissements et centres.

En 2024, 2016 unités informatiques ont été achetées d'occasion par le groupe, 43 équipements médicaux repris par Codeo Medical et 39 dispositifs acquis par ELSAN. Soit l'équivalent de 197 tonnes de gaz à effet de serre évitées.





Territoire

L'activité du soin a ceci de particulier qu'elle s'appuie sur un nombre important de salariés dans les territoires, sur des emplois la plupart du temps non délocalisables et qualifiés, qui drainent des revenus importants localement. C'est également un secteur dont l'activité nécessite l'achat de matériels, équipements et consommables souvent très spécifiques et à forte valeur ajoutée produits en France mais aussi aux quatre coins du monde. Ces spécificités résonnent fortement avec les enjeux d'ELSAN qui s'attache depuis plusieurs années à maintenir son empreinte territoriale. En parallèle, en 2024, le groupe a choisi de renforcer sa politique en matière d'achats responsables et à baliser le chemin à parcourir en la matière pour les années à venir.

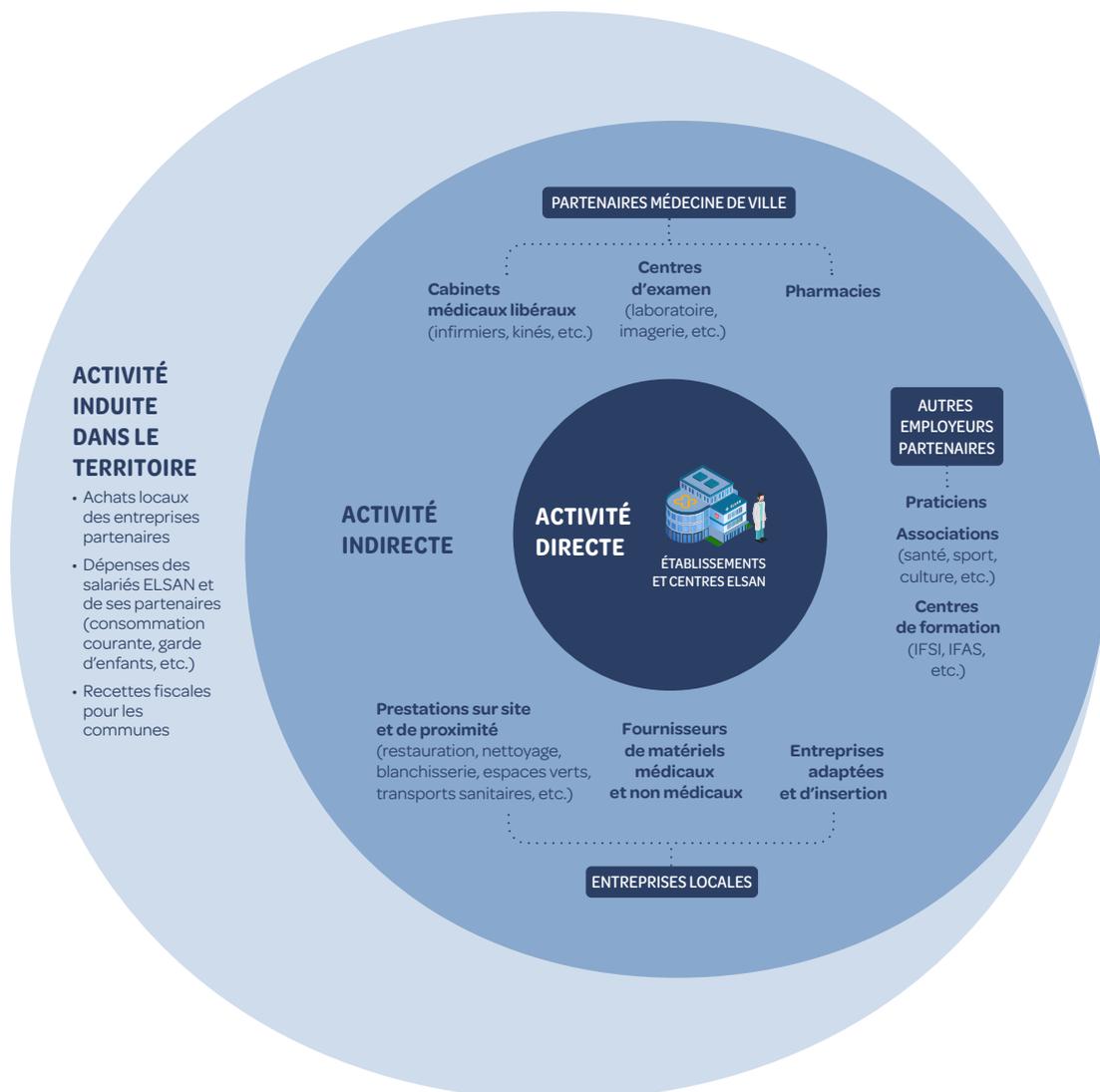
EMPREINTE TERRITORIALE

ELSAN exerce un impact territorial et communautaire positif notable ; sa capacité à créer et maintenir des emplois dans ses territoires d'implantation constitue un enjeu matériel majeur.

Le groupe se distingue par sa présence dans plus de 60 départements. Ses établissements et centres sont principalement situés dans des villes moyennes : 78% d'entre eux se trouvent dans des villes de moins de 100 000 habitants et 31% dans des communes de moins de 20 000 habitants, où les opportunités d'emplois peuvent être limitées. Avec près de 28 000 salariés, ELSAN est l'un des principaux employeurs dans plusieurs bassins de vie. Ces emplois directs, indispensables pour assurer la continuité des soins et répondre aux besoins des populations locales, sont par ailleurs non délocalisables. C'est également bien souvent le cas des emplois indirects soutenus

par les activités du groupe via de nombreux indépendants, entreprises partenaires comme les centres d'examen par exemple, les fournisseurs et prestataires locaux et autres acteurs économiques, éducatifs et associatifs.

Les établissements ELSAN tissent des partenariats avec les associations, que ce soit pour leur permettre d'intervenir dans leurs murs, notamment dans le cadre de soins complémentaires ou d'ateliers thématiques, ou pour soutenir leurs initiatives de prévention, comme les événements liés à Octobre rose ou Mars bleu par exemple. Bien que le groupe n'ait pas à ce jour de stratégie de mécénat unifiée, plusieurs de ses établissements s'engagent également dans des actions de soutien matériel ou financier auprès d'associations sportives ou encore d'événements culturels.



L'empreinte territoriale des établissements et centres ELSAN dépassent donc leurs propres murs, les salaires perçus par les employés du groupe et ceux des acteurs économiques locaux permettent de soutenir des dépenses locales, générant une activité économique secondaire : consommation dans les commerces, maintien voire création d'emplois liés aux besoins des familles (garde d'enfants, transports, etc.). Ces emplois favorisent la stabilité économique et sociale des territoires, attirant et retenant

des personnes qualifiées, générant directement et indirectement des recettes fiscales locales qui permettent aux collectivités de développer les services.

Implanté exclusivement en France métropolitaine, le groupe ELSAN n'impacte pas directement de communautés dites « vulnérables » et aucun risque significatif lié à sa chaîne de valeur n'est identifié à ce niveau.

UNE OFFRE DE SERVICES DIRECTEMENT ACCESSIBLE POUR LES SALARIÉS DE LA CLINIQUE ESQUIROL-SAINTE HILAIRE

Durant la période de la pandémie de COVID-19, un producteur local, confronté à l'impossibilité d'écouler sa production en raison de la fermeture des marchés, a trouvé une solution grâce à une collaboration avec la Clinique Esquirol-Saint Hilaire située à Agen. Pour répondre aux difficultés des salariés en première ligne à s'approvisionner en produits frais, il a été autorisé à s'installer une fois par semaine sur le parking. Ce dispositif, initialement temporaire, a évolué après la crise : par le biais du réseau local, un autre producteur ainsi qu'un food truck ont rejoint l'initiative. Depuis plusieurs années, cette démarche enrichit la qualité de vie au travail des salariés tout en soutenant des entrepreneurs locaux. Plus récemment, une cordonnrière itinérante a également intégré ce réseau, venant directement à la rencontre des employés pour leur offrir ses services, renforçant ainsi le dynamisme et l'attractivité de cette initiative.

ACHATS RESPONSABLES

Le respect des droits sociaux fondamentaux des travailleurs dans l'amont de la chaîne de valeur du groupe a été identifié comme un sujet matériel, principalement du fait des volumes d'achats de produits de santé et d'autres biens et services. Mais aussi car les filières d'approvisionnement du secteur de la santé sont aujourd'hui mondialisées avec des difficultés pour les acheteurs finaux comme ELSAN d'avoir une connaissance et une maîtrise des modes de production et des impacts liés.

Partant de ce constat, le groupe a formalisé et publié fin 2024 un code de conduite des tiers ayant pour objectif d'exprimer ses attentes vis-à-vis de ses partenaires, qu'ils soient fournisseurs, prestataires ou partenaires commerciaux. Il est déployé au fur et à mesure de la signature de nouveaux contrats.

Ce document vient renforcer les obligations déjà présentes dans nos conventions de référencement ainsi que dans notre code de conduite anti-corruption et reprend les exigences des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du Travail et les principes du Pacte mondial des Nations unies :

- Sécurité et santé au travail, horaires de travail, salaires et avantages, liberté d'association ;
- Interdiction du travail des enfants et du travail forcé, des traitements sévères et du harcèlement ;
- Non-discrimination et égalité des chances.



Au-delà de ces sujets relatifs aux droits sociaux fondamentaux des travailleurs, le code de conduite des tiers ELSAN couvre également les questions d'éthique et d'intégrité des affaires, d'environnement (politique environnementale, gestion des ressources, changement climatique, déchets...) et d'ancrage territorial. Le non-respect de ces obligations ouvrant la possibilité pour le groupe de résilier la relation contractuelle.

En parallèle à la publication du code de conduite des tiers, le groupe a également engagé la formalisation d'une cartographie des risques de durabilité de son portefeuille de fournisseurs et prestataires. Deux phases sont prévues :

- Dans un premier temps, il s'agit de réaliser la cartographie sur la base de données en possession du groupe et de s'appuyer sur un corpus de ressources externes. Trois critères sont évalués et consolidés : l'exposition en termes de chiffre d'affaires, l'exposition géographique (localisation de l'entreprise) et l'exposition sectorielle (spécifique aux caractéristiques des produits et services achetés qui repose sur un score environnemental et un score social/droits de l'homme). Le périmètre des achats médicaux a été finalisé, celui des autres achats le sera courant 2025 ;
- La seconde phase consistera à approfondir l'évaluation des risques à partir de davantage de données, afin de renforcer la fiabilité de la cartographie. Les partenaires identifiés comme à risque fort ou très élevé en phase 1 seront prioritairement ciblés.

En complément du code de conduite des tiers et de la cartographie des risques, un dispositif d'alerte et des canaux de communication ont été antérieurement mis en place pour favoriser l'interaction avec les tiers :

- Une plateforme est disponible pour alerter le groupe sur des comportements ou situations potentiellement contraires à la réglementation ou aux règles de bonne conduite édictées dans le code de conduite des tiers. Celle-ci est ouverte aux salariés mais également à l'ensemble des parties prenantes externes dont les travailleurs de la chaîne de valeur. Une prise de contact directe avec l'équipe Compliance du groupe est également possible via un canal dédié.
- Une adresse email à destination des fournisseurs et prestataires a par ailleurs été créée pour échanger spécifiquement sur la politique d'achats responsables du groupe.

Dernier élément de la politique d'achats responsables ELSAN, une formation dédiée à la prise en compte des impacts, risques et opportunités de durabilité dans les pratiques d'achat est prévue pour les prochains mois. Elle reprendra le contenu du code de conduite des tiers afin que les salariés du groupe en contact avec des fournisseurs et prestataires puissent les accompagner dans le bon respect des exigences.





Note
méthodologique

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

Lorsque certains indicateurs ne respectent pas le périmètre précisé ci-dessus, une note explicative a été créée. A l'exception des informations concernant l'amont et l'aval de la chaîne de valeur qui couvrent intrinsèquement un périmètre plus large.

Les expressions « court terme », « moyen terme » et « long terme » qui sont utilisées dans ce document couvrent respectivement les horizons de temps suivants : 1 à 2 ans, 2030 et 2050.

Ceci afin d'assurer une cohérence avec certains cadres internationaux, comme celui de la SBTi par exemple.

La période de reporting pour les différents indicateurs court du 1er janvier au 31 décembre 2024. Sauf exceptions précisées ci-après, aucune estimation n'a été réalisée pour élargir le périmètre de reporting lorsque des entités n'étaient pas présentes dans la consolidation d'un indicateur donné.

La liste des exigences de publication de la CSRD couverts en totalité ou partiellement par ce rapport de durabilité sont listés ci-dessous.

Référence	Disclosure requirement	Page
BP-1	Base générale pour la préparation des états de durabilité	47
GOV-1	Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	14-15
GOV-2	Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes	15
IRO-1	Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels	18-19
IRO-2	Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'entreprise	47
SMB-1	Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur	11 à 13
SMB-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	16
SMB-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	20-21
E1.IRO-1	Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat	18-19 36-37
E1.SMB-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	36-37
E1-4	Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et l'adaptation à celui-ci	37
E1-5	Consommation d'énergie et mix énergétique	37
E1-6	Emissions brutes de GES des scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES	37-38
E2.IRO-1	Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la pollution	21
E3.IRO-1	Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés aux ressources hydriques et marines	21
E4.IRO-1	Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes	22
E5.IRO-1	Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la utilisation des ressources et à l'économie circulaire	18-19 -40
E5-2	Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	40-41
E5-5	Flux de ressources sortants	41
S1.SMB-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	31
S1-1	Politique concernant le personnel de l'entreprise	31 à 34
S1-4	Actions concernant les impacts matériels sur le personnel de l'entreprise, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant le personnel de l'entreprise, et efficacité de ces actions	31 à 34
S1-6	Caractéristiques des salariés de l'entreprise	31
S1-8	Couverture des négociations collectives et dialogue social	32
S1-9	Indicateurs de diversité	14-15-31

S1-12	Personnes handicapées	34
S1-13	Indicateurs de formation et de développement des compétences	34
S1-14	Indicateurs de santé et sécurité	32
S2-1	Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	44-45
S2-4	Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions	44-45
S3.SMB-3	Impacts, risques et opportunités matériels et interactions avec la stratégie et le modèle économique	43-44
S3-1	Politiques relatives aux communautés affectées	43
S4.SMB-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	25
S4-1	Politiques relatives aux consommateurs et utilisateurs finaux	25 à 29
S4-2	Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts	26
S4-3	Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations	25-26
S4-4	Actions concernant les impacts matériels sur les consommateurs et utilisateurs finaux, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions	25 à 29
S4-5	Cibles, liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	25 à 29

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

Référence	Intitulé de l'ODD	Page
ODD-3	Bonne santé et bien-être	25 à 29
ODD-4	Education de qualité	34
ODD-9	Industrie, innovation et infrastructure	27
ODD-12	Consommation et production responsable	40-41
ODD-13	Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques	36 à 39

PRÉCISIONS SUR LES INDICATEURS RELATIFS AUX ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE, CONSOMMATIONS D'ÉNERGIES ET DÉCHETS

ELSAN tient compte des lignes directrices prévues par la norme *GHG Protocol Corporate Standard* pour préparer les données nécessaires à la publication des émissions de GES et se réfère

aux valeurs les plus récentes de potentiel de réchauffement planétaire sur 100 ans et de facteurs d'émissions communément utilisés dans le secteur. Le groupe s'est doté d'un outil dédié pour consolider les données liées aux gaz à effet de serre. Le périmètre consolidé correspond à la fois aux activités de soins et de bureaux, et pour les principaux postes :

	Entités	Données sources	Source facteur émission
Emissions directes			
liées au gaz naturel	100% des entités MCO & SMR	Physiques	ADEME
liées aux fluides médicaux	100% des entités MCO & SMR concernées	Physiques	ADEME
liées aux fluides frigorigènes	100% des entités MCO & SMR concernées	Physiques	ADEME
Emissions indirectes			
liées à l'électricité (<i>location based</i>)	100% des entités MCO & SMR	Physiques	ADEME
liées à la consommation de vapeur, chaleur ou froid	100% des entités MCO & SMR concernées	Physiques	Opérateurs et ADEME
liées aux produits et services achetés	100% des entités	Monétaires	ADEME
liées aux biens immobilisés	100% des entités MCO & SMR (immobilier)	Physiques	ADEME
	100% des entités	Monétaires	ADEME
liées aux transports et distribution amont	100% des entités	Monétaires	ADEME
liées aux déchets générés par les opérations	95% des entités MCO & SMR	Physiques	Take a waste & ADEME
liées aux voyages professionnels	100% des entités	Monétaires	ADEME
liées aux déplacements domicile-travail des employés	100% des entités MCO & SMR	Physiques	ADEME
liées aux déplacements des patients	100% des entités MCO & SMR	Physiques	ADEME
liées aux actifs en leasing amont	100% des entités MCO & SMR concernées (immobilier)	Physiques	ADEME
	100% des entités concernées (flotte de véhicule)	Physiques	ADEME

ELSAN s'appuie sur un outil de suivi des consommations d'énergies (électricité, gaz et réseaux urbains) pour collecter les données annuelles. Lorsque certaines périodes ne sont pas couvertes en termes de remontées de données, celles-ci sont estimées sur la base de l'historique des consommations de l'entité considérée.

ELSAN s'appuie sur l'outil de suivi des déchets de son partenaire Take A Waste pour collecter et consolider les données annuelles. 95 % des entités MCO et SMR sont consolidées. Les informations proviennent des registres déchets consolidés sur la base de la facturation des différents collecteurs.

Ce partenaire a mené un travail de recherche avec un cabinet extérieur pour proposer des facteurs d'émission plus précis que la base ADEME sur les principales filières de déchet en tenant compte également de leurs spécificités de transport. Ce sont ces facteurs d'émissions qui ont été utilisés pour le calcul des émissions de gaz à effet de serre.

Le bilan carbone du groupe est à 69% calculé sur la base de ratios monétaires. Ces derniers intègrent les effets de l'inflation constatée en France.

PRÉCISIONS SUR LES INDICATEURS PATIENTS

Les résultats des certifications réalisées par la HAS sont directement issus des données publiques disponibles sur la plateforme Qualiscope. Le périmètre consolidé concerne les activités MCO, SMR et HAD soit 156 entités géographiques.

Les résultats e-Satis proviennent des enquêtes indépendantes menées par la HAS et dont les résultats sont disponibles sur la plateforme de l'Agence technique de l'information sur l'hospitalisation. E-Satis MCO CA est dédié à l'ambulatorioire et e-Satis MCO 48h aux séjours d'au moins une nuit. 106 entités géographiques sont consolidées.

PRÉCISIONS SUR LES INDICATEURS SOCIAUX

Les données liées aux effectifs salariés sont consolidées via un outil groupe couvrant 180 entités juridiques dont la totalité des établissements MCO et SMR. Elles sont arrêtées en fin de période soit au 31 décembre 2024.

Sont considérées comme salariés les personnes ayant un contrat de travail (CDI ou CDD) avec une entité du groupe le dernier jour calendaire de l'année. Les salariés permanents ont un contrat de travail à durée indéterminée, les salariés temporaires un contrat de travail à durée déterminée. Les personnels intérimaires et vacataires ne sont pas comptabilisés dans cette catégorie.

Les embauches et les départs aux bornes du groupe excluent tous les mouvements intra-groupe tels que les transferts inter-entités ou inter-sites.

Le turnover ou taux de rotation est calculé comme suit : nombre de départs de salariés sous contrat permanent en 2024 / effectifs sous contrat permanent au 31 décembre 2024.

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

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

ELSAN utilise un outil dédié au suivi des événements en matière de santé et sécurité des salariés. Les données collectées sont déversées quotidiennement dans un tableau de suivi permettant de les consolider aux niveaux des établissements et centres, des territoires et du groupe. Ce sont les données de ce tableau de bord, arrêtées au 31 décembre 2024, qui ont été utilisées dans ce rapport.

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

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

Le groupe dispose d'un outil dédié au suivi des heures de formation couvrant 114 entités du groupe et la quasi-totalité des établissements MCO et SMR. Ce sont les données de cet outil, arrêtées au 31 décembre 2024, qui ont été utilisées dans ce rapport.

Crédits photos

Couverture :	© Institut Ophtalmique de Somain
Page 3 :	© ELSAN Hauts-de-France
Page 4 :	© Bruno Levy
Page 10 :	© Clinique de Flandre
Page 17 :	© Clinique Jean Villar
Page 18 :	© Hôpital Privé Guillaume de Varye - Laure-Hélène Arnauld
Page 22 :	© Hôpital Privé Guillaume de Varye - Laure-Hélène Arnauld
Page 24 :	© ELSAN Hauts-de-France
Page 28 :	© Polyclinique Vauban
Page 30 :	© Centre Clinical
Page 36 :	© Clinique Médicale et Cardiologique d'Aressy
Page 39 :	© Clinique Guillaume de Varye - Laure-Hélène Arnauld
Page 43 :	© Jardin de la Clinique Esquirol-Saint Hilaire
Page 46 :	© Clinique Esquirol-Saint Hilaire
Page 47 :	© Cardiopôle Esquirol-Saint Hilaire

Contacts RSE ELSAN

Baptiste Carpentier, Directeur RSE

carpentier@elsan.care

Cécile Demeaux, Directrice RSE adjointe

demeaux@elsan.care



ELSAN

Notre Santé autrement

58 bis rue La Boétie
75008 Paris

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

 groupeElsan

 GroupeELSAN

 @elsan

 elsan

 elsan_groupe

ELSAN

#ResponsableEtEngagé