



**RAPPORT
DU COMITÉ DE
MISSION 2025**

**Améliorer la santé
en innovant
constamment**



Sommaire

>	Édito du Président.	p. 3
1	Présentation de Ramsay Santé	p. 4
2	Mission et objectifs sociaux et environnementaux de Ramsay Santé : synthèse du rapport d'audit	p. 6
3	Comité de Mission : composition, rappel rôle et attributions.	p. 8
4	Appropriation de la mission.	p. 12
	a. Le rôle pivot des <i>ateliers terrain</i>	p. 13
	b. Paroles de soignants	p. 15
	c. Les actions d'appropriation.	p. 17
	d. Le lancement de la phase de déploiement	p. 18
	e. Actions retenues sur les trois priorités définies	p. 19
	f. Premier audit de vérification de l'exécution de la Mission	p. 21
5	Avis et recommandations du Comité de Mission	p.22
	a. Utilité des ateliers terrain	p. 23
	b. Nécessaire sélectivité des actions à généraliser	p. 23
	c. Généralisation des actions en matière d'environnement	p. 24
	d. Identification et déploiement des actions RSE et dialogue patients	p. 26
	e. Enjeux et indicateurs en matière d'accès aux soins et prévention.	p. 27
6	Prochaines étapes et orientations des travaux du comité pour 2025/2026	p.28
	Annexe	p.30



Édito

Martin VIAL

Président
du Comité de Mission

Ramsay Santé a approfondi en 2024 et 2025 son engagement dans la Mission telle que définie fin 2022 et la mise en œuvre des quatre objectifs sociaux et environnementaux (OSE) alors retenus. Cette nouvelle année de déploiement par l'entreprise a été consacrée à renforcer la diffusion de ces objectifs au sein du Groupe à tous les niveaux afin de s'assurer que l'ensemble des collaborateurs – salariés et personnels médicaux non-salariés – puissent se les approprier.

Cette première étape d'appropriation s'est concrétisée par une sensibilisation directe, dans le cadre des réunions de management pilotées par la direction générale du Groupe, auprès des cadres dirigeants, des cadres supérieurs, dont les directeurs de pôles locaux, des responsables RSE des entités du Groupe et par des messages d'information des personnels *via* des supports écrits et numériques. Le Comité tient à saluer à nouveau la motivation, la volonté et la mobilisation très fortes du Directeur général du Groupe et de la secrétaire du Comité de Mission, Directrice Impact et Durabilité du Groupe et de leurs équipes, pour la diffusion des engagements de la mission. Ce travail d'appropriation est une action au long cours qui devrait s'amplifier à l'occasion de la finalisation et du déploiement du futur plan stratégique.

Au-delà de ce travail d'appropriation, l'entreprise a procédé à une plus grande sélection des principaux leviers d'actions pour chaque objectif, tels que visés dans le précédent rapport du Comité de Mission et les a complétés dans le cadre d'une démarche associant la direction du Groupe et les responsables opérationnels. La sélection de ces leviers d'actions a été enrichie par les ateliers de travail organisés par la Secrétaire du Comité.

À cet égard, le Comité a participé, par petits groupes, à quatre ateliers de travail avec les équipes opérationnelles, dont trois en

France avec les pôles Île-de-France Nord-Ouest, Lyon, Lille et un en Suède avec les équipes de Capiro à Stockholm.

Ces ateliers ont été particulièrement utiles pour le Comité. Ils lui ont permis de mieux découvrir le travail des opérationnels dans les établissements – ce qui figurait dans le plan de travail du Comité pour 2024 et 2025 – avec notamment les récits du travail quotidien des équipes pour l'accueil, la prise en charge et les soins prodigués aux patients, mais aussi les attentes des patients et les relations avec les personnels médicaux et paramédicaux.

De ces ateliers et des débats menés par ailleurs lors des réunions plénières du Comité, il est possible de tirer à ce stade les enseignements suivants :

► les équipes des établissements de Ramsay Santé ont déjà déployé beaucoup d'initiatives dans le domaine environnemental et le travail à mener sur l'objectif environnemental est de pouvoir sélectionner, prioriser et diffuser au mieux les meilleures pratiques et initiatives dans l'ensemble des 450 établissements du Groupe. C'est un travail exigeant et le Comité a constaté que la direction de la RSE s'est organisée en ce sens ;

► s'agissant de l'objectif du dialogue avec les parties prenantes, les initiatives ont déjà été mises en œuvre partout avec des degrés de maturité différents. Dans ce domaine la diffusion des meilleurs pratiques est aussi un objectif des prochains mois et des prochaines années ;

► les deux autres objectifs semblent dans leur formulation moins connus sur le terrain.

Pour autant l'objectif « Promouvoir l'accès aux soins pour tous » est *de facto* déjà largement appliqué quotidiennement. Mais son déploiement mérite d'être formalisé et concentré autour d'un très petit nombre d'indicateurs sur la qualité du parcours de soins pour les patients, dans sa dimension humaine, financière, médicale, numérique et de suivi post-hospitalisation.

L'objectif de développement de l'innovation médicale pour proposer les meilleurs soins est aussi déjà mis en œuvre par l'entreprise – notamment dans ses activités de recherche médicale – et nécessite également d'être relié tout particulièrement à l'objectif 1, sans être prioritaire selon le Comité.

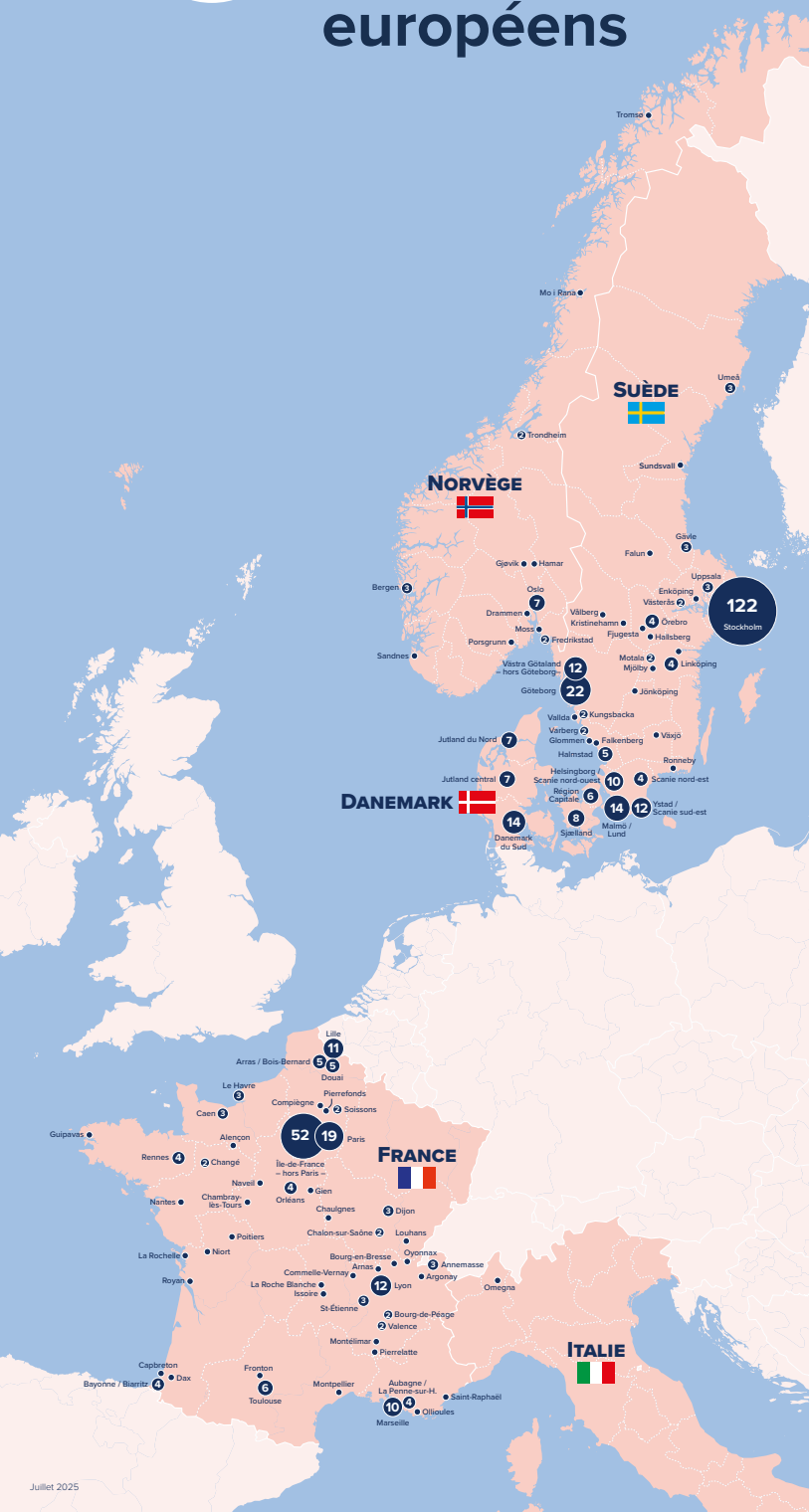
Au-delà de la participation à ces ateliers, le Comité de Mission s'est réuni quatre fois depuis le dernier rapport, avec notamment des séances d'information sur les enjeux économiques et sociaux du Groupe en France, la présentation du premier rapport d'audit de l'organisme tiers indépendant – qui avait rencontré plusieurs membres du Comité dans le cadre de son audit – la présentation de la feuille de route de mission par l'entreprise, les liens entre la mise en œuvre des objectifs de mission avec l'application de la CSRD à l'entreprise.

À l'issue de cette seconde année de ses travaux, le Comité considère que l'entreprise est pleinement engagée dans le déploiement de la Mission et qu'il doit l'accompagner dans l'incontournable sélectivité des ambitions, des leviers d'actions et des indicateurs de progrès pour assurer un plein succès dans cette mission sociale et sociétale que s'est donnée le Groupe.

“
Le Comité considère que
l'entreprise est pleinement
engagée dans le
déploiement de la Mission

1

Ramsay Santé, un groupe implanté au cœur des systèmes de santé européens



Positionnement au sein du secteur privé



YES
WE
CARE!
2025

Une stratégie globale adaptée aux enjeux locaux



Soins d'excellence à l'hôpital

Créer des parcours de soins visant l'excellence médicale pour accompagner nos patients au quotidien.



Soins primaires digi-physiques

Devenir la référence en matière de soins primaires en utilisant des solutions de consultations physiques et/ou digitales.



Offre de soins innovante

Innover pour développer des offres de soins répondant aux nouveaux besoins de certains patients.



Services de prévention

Développer des services de prévention pour répondre aux attentes sociétales et enjeux de santé publique.

Le groupe Ramsay Santé en chiffres

492

établissements
de soins en Europe

dont

176 hôpitaux
et cliniques

195 centres
médicaux

66 cliniques
de santé mentale



25 000

naissances



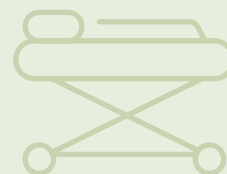
37

centres d'imagerie
et de radiothérapie



1 000

salles d'opération



13 millions

de visites
de patients



Leader

de la dialyse
en France



1 chirurgie / 9

réalisée dans nos établissements
en France



10 %

de la population suédoise inscrite
dans nos centres de soins primaires



② **Mission et objectifs sociaux et environnementaux de Ramsay Santé**

Synthèse du rapport d'audit



Notre mission...

Améliorer la santé en innovant constamment!



Le premier audit de mission a été mené avec le Cabinet de Saint Front. Il valide le bon déroulement de la mission, le rôle et l'implication des membres du Comité, avec une note de 77/100, et souligne particulièrement :

- La mobilisation des parties prenantes dans la construction de la mission ;
- Une mission limpide, exprimant clairement la contribution sociétale de l'entreprise ;
- Des objectifs statutaires complémentaires de la raison d'être et définissant clairement les orientations principales de l'entreprise ;
- La bonne atteinte des objectifs statutaires ;
- L'implication des membres du Comité de Mission dans leur rôle (via les visites terrain notamment) ;
- La pertinence de l'avis du Comité de Mission ;
- La pertinence de la démarche inversée (s'inspirer des actions mises en place sur le terrain, plutôt qu'une approche descendante).



Promouvoir l'accès aux soins pour tous



Développer l'innovation médicale pour proposer les meilleurs soins



Systématiser le dialogue avec nos parties prenantes



Protéger la planète pour améliorer la santé

“ **Ramsay Santé a déployé une méthodologie robuste pour définir sa mission grâce à une phase d'analyse et une phase de co-construction. »**

« La société Ramsay Santé respecte chacun des objectifs sociaux et environnementaux qu'elle s'est donné pour mission de poursuivre, en cohérence avec sa raison d'être et son activité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux. »

« Les membres du Comité de Mission sont réellement impliqués dans leur rôle. Le fonctionnement du Comité de Mission a été souligné, notamment le fait d'avoir réalisé des visites sur le terrain. »

Extraits du rapport d'audit du Cabinet de Saint Front



Le Comité de Mission



Rôle, attributions et composition du Comité de Mission

Lorsqu'une entreprise adopte officiellement le statut d'Entreprise à Mission, elle a pour devoir de constituer un Comité de Mission, distinct des autres organes de gouvernance, qui a pour rôle cardinal d'assurer le suivi de l'exécution de sa mission et de la mise en œuvre de ses objectifs sociaux et environnementaux. Il analyse les initiatives lancées et conseille l'entreprise sur la meilleure manière d'atteindre les objectifs fixés. Il livre ses avis et recommandations dans le rapport de mission publié annuellement par l'entreprise.

Sa structuration et sa composition

- Il s'agit d'un organe distinct des autres organes sociaux de l'entreprise
- Il est composé d'au moins 1 salarié
- Il est chargé exclusivement du suivi de l'exécution de la mission de l'entreprise

Ses devoirs

- Présenter annuellement un rapport à l'assemblée générale de l'entreprise
- Procéder à toute vérification qu'il juge opportune
- Se faire communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission

Les membres de Comité



Martin VIAL,
président du
Comité de Mission

Dans ses 43 ans de parcours professionnel il a développé une large expérience, notamment comme dirigeant, dans l'accompagnement, le développement et la gestion de grands groupes français et européens. Après diverses responsabilités dans des cabinets ministériels, Martin Vial est nommé CEO de l'Aéropostale en 1993, puis devient directeur général du groupe La Poste en 1997. En décembre 2000, il est nommé président de La Poste Groupe et parallèlement vice-président de la Caisse Nationale de Prévoyance (CNP). Entre 2003 et 2014, il est Directeur Général du groupe Europ Assistance. En 2015, Martin Vial est nommé commissaire aux participations de l'État, directeur général de l'Agence des participations de l'État, poste qu'il occupera jusqu'en mai 2022. Il dispose également d'une grande expérience en matière de gouvernance d'entreprise, PME, ETI et très grandes entreprises cotées. Martin Vial a rejoint Montefiore Investment en juin 2022 en tant que Senior Advisor. Il est également vice-président de France Invest et président du Comité de surveillance du groupe Bridge. Il est diplômé de l'ESSEC et de l'École Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications.»



Annabel BROURHANT

Annabel Brouhant est la fondatrice et directrice de Hope, une association sans but lucratif qui accompagne les femmes atteintes d'un cancer (elle a elle-même traversé quatre cancers) via l'équithérapie et des ateliers artistiques, depuis l'annonce du diagnostic jusqu'à la rémission, voire la guérison. Auparavant, elle était présentatrice télé en Suisse romande, puis sur LCI, France 5, France 3, RTL-TV, AB3, avant d'arriver à la RTBF puis Hope jusqu'à aujourd'hui.



Frédéric COLLET

Ancien président du LEEM et de Novartis France, Frédéric Collet est aujourd'hui consultant indépendant et président de Bionnassay-Consult. Il a également dirigé les activités de Ciba (dispositif médical) et de Sandoz (médicaments génériques et biosimilaires) avant de prendre la direction de Novartis Oncologie. Très engagé sur les sujets de santé publique, il a été l'un des rédacteurs du

rapport de la mission Borne sur le financement des produits de santé et préside la Filière IA & Cancer.

Ses activités d'expert en stratégie de santé l'amènent à travailler avec l'ensemble des acteurs de l'écosystème et de ses dirigeants.



Margareta DANELIUS

Directrice médicale de Capho Suède depuis 2019 et du groupe Ramsay Santé depuis 2024, Margareta est un médecin ayant une vaste expérience dans la gestion du changement, de la sécurité des patients et de la digitalisation, avec une orientation forte en matière d'éthique médicale. Elle a dirigé des soins de santé dans des hôpitaux, des soins primaires, des soins spécialisés dans les secteurs publics, privés et à but non lucratif. Le patient reste au centre de ses préoccupations. Margareta est spécialiste en médecine interne, en gastro-entérologie et en hépatologie. Bien qu'elle travaille désormais en fonction support et qualité, elle n'a jamais quitté le domaine clinique. Après des années de bénévolat dans l'éducation en Gambie, elle continue son engagement humanitaire avec des missions récurrentes avec Médecins sans Frontières.



Elsa GODART

Elsa Godart, titulaire de deux doctorats (en philosophie et psychologie), d'une habilitation universitaire, chercheur au LIPHA (Université Gustave Eiffel) et associée au LAP (EHESS/CNRS), a créé et dirige le Diplôme Universitaire Éthique&Numérique à l'Université de Créteil. Elle a fondé en 2024 l'Institut de Recherche en Éthique du Sujet Numérique (IRESN). Elle est également conférencière nationale et internationale pour des dirigeants. Elle est l'auteur de plus d'une vingtaine de livres dont *Éthique de la sincérité, survivre à l'ère du mensonge* (Armand Colin, 2020) pour lequel elle a obtenu le Prix des Savoirs en 2020 et le Trophée de la recherche en éthique en 2022.



Aymeril HOANG

Ancien conseiller de Fleur Pellerin et architecte de la French Tech, Aymeril Hoang a été membre du Conseil scientifique Covid-19 en tant qu'expert numérique et a joué un rôle central dans le développement du projet d'application de suivi numérique StopCovid. Il a rendu au ministre de la santé un rapport en 2024 sur l'accès secondaire aux données de santé comme membre de la Mission Marchand-Arvier. Ancien directeur de cabinet de Mounir Mahjoubi au Secrétariat d'État au Numérique, Aymeril Hoang a aussi été directeur de l'innovation du groupe Société Générale. Il est actuellement consultant, coach exécutif et membre du comité éthique et scientifique chargé de suivre l'activité du service de vigilance et de protection contre les ingérences numériques étrangères auprès du secrétaire général de la défense et de la sécurité nationale.



David KACZMAREK

Chirurgien digestif et thoracique au sein de l'hôpital privé de La Loire Ramsay Santé depuis 2016, après dix ans d'exercice en clinique mutualiste et trois ans en tant que chef de clinique assistant à l'hôpital public de Saint-Étienne. Ce parcours lui permet d'avoir une vision des trois

formes d'exercice : public, associatif et privé. Il est également consultant en chirurgie robotique thoracique pour la société Intuitive et, depuis cette année, Président du Conseil Médical de l'hôpital privé de la Loire.

Au-delà des considérations purement environnementales dans un secteur d'activité générateur de consommables, d'emballages, de déchets, d'énergie et de gaz à effet de serre, son intérêt pour la RSE se porte avant tout sur des pré-occupations sociales et économiques.



Romain LACAUX

Directeur du Pôle Lyon de Ramsay Santé qui regroupe sept établissements de soins (MCO et SMR). Diplômé d'un mastère spécialisé « HEC Entrepreneurs » délivré par l'École de management de Grenoble (38) et de l'École supérieure de commerce de Saint-Étienne (42). Passé par le conseil en management et fort de plus de 20 ans d'expérience en établissements de santé privée, Romain était auparavant Directeur du Pôle Île-de-France Sud-Est. Il rejoint le Comité de Mission en novembre 2024 en remplacement d'Emma Poirret, directrice de l'Hôpital Privé Parly 2, démissionnaire.



Emmanuelle LEDOUX

Emmanuelle Ledoux est directrice générale de l'Institut national de l'économie circulaire (Inec), un organisme à but non lucratif influent dans le domaine de l'économie des ressources. Ancienne conseillère régionale d'Île-de-France, Emmanuelle Ledoux a également été chef de cabinet d'Axelle Lemaire, alors secrétaire d'État au numérique et à l'innovation.



Agnès DE LEERSNYDER

Agnès De Leersnyder est CEO et co-fondatrice de Future4care, le 1^{er} écosystème de santé numérique en Europe. Elle était précédemment Directrice de la Stratégie du groupe Orange pour lequel elle a élaboré et déployé le plan « Engage2025 ».

Leader humaniste, femme de conviction résolument engagée, Agnès place l'innovation et la conduite du changement au cœur de son action depuis plus de 20 ans dans le secteur du numérique et des nouvelles technologies.

Elle est diplômée de l'IEP de Strasbourg et de l'ESCP et titulaire d'un DEA de droit économique international.



Manon RÉGUER-PETIT

Manon Réguer-Petit est docteur en sciences politiques et diplômée de Sciences Po Paris. Elle est actuellement associée et directrice scientifique de l'Agence Phare, une agence de recherche et de conseil spécialisée dans l'évaluation de l'impact social et des politiques publiques pour l'État (ministères, agences de l'État, collectivités locales), les fondations et les organisations à but non lucratif. Spécialisée dans l'évaluation et la mesure de l'impact social, elle forme des acteurs variés via ses activités de conseil (Direction interministérielle de la transformation publique, Fondation la France s'engage) et d'enseignement (Sciences Po Paris, Centrale Supélec).

Les premières initiatives du Comité de Mission



S'approprier les enjeux du groupe Ramsay Santé, notamment en faisant, dans la mesure du possible, l'expérience du terrain.

① Réunions trimestrielles

Le Comité de Mission se réunit une fois par trimestre. Il est animé par Brigitte Cachon, secrétaire générale du Comité, afin de suivre la mise en œuvre de la mission au sein de Ramsay Santé. Ces réunions sont l'occasion, pour les membres, d'échanger autour des enjeux de déploiement associés (sensibilisation des collaborateurs, embarquement des Nordiques, construction du rapport de mission, etc.).

Ces rendez-vous sont aussi des opportunités d'aborder des enjeux touchant plus largement le secteur de l'hospitalisation et de la santé privées (financement du système de santé, accessibilité des soins, etc.) et d'autres actualités pouvant venir nourrir ou compléter le dispositif de l'Entreprise à Mission, comme c'est le cas de la nouvelle réglementation de reporting de durabilité (CSRD) par exemple.

Ramsay Santé, à l'occasion de ces échanges, mobilise des collaborateurs experts pouvant nourrir les perspectives du Comité : ainsi a-t-il pu rencontrer Britta Wallgren, Directrice des Opérations et du Développement Suède, pour une introduction au système et aux innovations de santé suédois.

② Appropriation des enjeux de Ramsay Santé

Le Comité de Mission a souhaité, pour ces premiers mois d'exercice, se donner les moyens de pleinement s'approprier les enjeux du groupe Ramsay Santé, notamment en faisant dans la mesure du possible l'expérience du terrain. Des visites d'établissements ont ainsi été réalisées en fin d'année 2023 : les membres du Comité ont pu se rendre à l'hôpital privé d'Antony.

③ Ateliers de travail

En avril 2024, les membres du Comité de Mission ont été sollicités afin d'aider Ramsay Santé à approfondir et finaliser sa feuille de route de mission. Pour reprendre les mots de Pascal Roché, directeur général de Ramsay Santé, « *il n'y a pas d'impact sans preuve d'impact* ». Cette feuille de route vise donc à décliner les objectifs en engagements, en actions et en indicateurs de mesure précis afin de piloter leur réalisation concrète.

Ces quatre ateliers de travail (un par objectif statutaire), ont été réalisés avec la participation de collaborateurs

internes de Ramsay Santé : directeurs de la recherche et de l'innovation, responsable RSE, chefs d'établissement, médecins, etc.



Ensemble, nous avons pu recenser et porter un regard sur les actions existantes de Ramsay Santé pour atteindre ses objectifs statutaires et évoquer les façons concrètes et ambitieuses d'aller plus loin...

Ensemble, nous avons pu recenser et porter un regard sur les actions existantes de Ramsay Santé pour atteindre ses objectifs statutaires et évoquer les façons concrètes et ambitieuses d'aller plus loin : actions complémentaires, indicateurs additionnels. Ces propositions ont ensuite été revues par Ramsay Santé afin de formaliser une feuille de route priorisée à court, moyen et long terme.

4

Appropriation de la mission



a. Le rôle pivot des ateliers terrain

Le Comité de Mission est entré au cours de l'exercice dans une phase opérationnelle de définition d'une feuille de route de mission. Il s'est réuni quatre fois en comité les 30 septembre, 16 décembre 2024, 25 mars et 17 juin 2025. Par ailleurs, le premier semestre de l'année 2025 a été marqué par l'organisation d'ateliers terrain, grâce auxquels les membres du Comité de Mission ont pu se rendre au sein des établissements de Ramsay Santé.

Les ateliers terrain du Comité de Mission : une dynamique d'écoute et de co-construction

Dans le cadre de sa transformation en Entreprise à Mission, Ramsay Santé a organisé au premier semestre 2025 **une série de quatre ateliers terrain, dont trois en France** (Île-de-France Nord-Ouest, Lyon, Lille) **et un en Suède** (Stockholm, au sein du groupe Capiro). Ces ateliers ont marqué une étape clé dans la mise en œuvre concrète de la mission du Groupe, en favorisant le dialogue direct entre les membres du Comité de Mission et les professionnels de terrain.

Objectifs et démarche

Ces rencontres visaient plusieurs objectifs essentiels :

- Permettre au Comité de Mission de mieux appréhender la réalité opérationnelle du terrain ;
- Présenter la feuille de route pluriannuelle, articulée autour de trois axes prioritaires : accessibilité des soins et prévention, symétrie des attentions soignants/patients et durabilité ;
- Identifier les initiatives locales exemplaires déjà en place et analyser les conditions de leur généralisation à l'échelle du Groupe, en France comme à l'international.

Participants

Chaque atelier a réuni :

- Des membres du Comité de Mission ;
- Des représentants des pôles régionaux et des établissements concernés ;
- Des professionnels médicaux, paramédicaux et administratifs ;
- Cette diversité a enrichi les échanges et permis de croiser les regards autour des enjeux de santé publique, de qualité de vie au travail, et de transition écologique.

➤ ATELIER ÎLE-DE-FRANCE NORD-OUEST

- | | |
|--|--|
| ➔ Catherine Aspro ,
Directrice des Soins,
<i>Clinique Claude Bernard</i> | ➔ Isabelle Ollive , Responsable
Admissions, <i>Clinique Domont</i> |
| ➔ Bénédicte Darde ,
Directrice, <i>Clinique de la Défense</i> | ➔ Yelena Radic , Directrice des
opérations, <i>Clinique Claude
Bernard</i> |
| ➔ Hélène Decis , Responsable RSE,
<i>Pôle Île-de-France Nord-Ouest</i> | ➔ Frédéric Roux , Directeur
des Services Soins, <i>Clinique
de Domont</i> |
| ➔ Lydia Decruyenaere , Infirmière
hygiéniste,
<i>Clinique Claude Bernard</i> | ➔ Christelle Vecoven , Responsable
Unité de Soins, <i>HP La Montagne
Lambert</i> |
| ➔ Jean-Michel Fenoy , Directeur
des Ressources Humaines,
<i>Pôle Île-de-France Nord-Ouest</i> | |
| ➔ Pr. Patrick Jourdain ,
Directeur médical France
de Ramsay Santé | ➔ Martin Vial , Président du Comité
de Mission |
| ➔ Anissa Labib , Responsable
Qualité, <i>Clinique de la Défense</i> | ➔ Brigitte Cachon , Secrétaire
générale du Comité de Mission |
| ➔ Hélène Lauzier , Directrice,
<i>Pôle Île-de-France Nord-Ouest</i> | ➔ Laurent Lafite , Directeur de projet
RSE Groupe |
| ➔ Sylvain Mandouze , Directeur
de projets Yes We Care | ➔ Aymeril Hoang , Membre
du Comité de Mission |
| | ➔ Elsa Godart , Membre du Comité
de Mission |

ATELIER LYON

- **Delphine Caria**,
Responsable Qualité / RSE,
Clinique Mon Repos
- **Audrey de Dona**,
Cadre de bloc,
Clinique du Beaujolais
- **Catherine Foucher**,
Directrice des soins, *Clinique Iris*
- **Camille Humbert**,
Médecin généraliste,
HP de l'Est Lyonnais
- **Romain Lacaux**,
Directeur, *Pôle Lyon*
- **Nadine Passagem**,
Sage-femme coordinatrice,
HP de la Loire
- **Emma Sauvage**,
Responsable Qualité, *Clinique Iris*
- **Lauriane Toulemonde**,
Responsable Qualité / RSE,
Médipôle Hôpital Privé
- **Cécile Revais**,
Attachée de direction /
communication / RSE,
HP de l'Est Lyonnais

- **Martin Vial**,
Président du Comité de Mission
- **Brigitte Cachon**,
Secrétaire générale du Comité
de Mission
- **Laurent Lafite**,
Directeur de projet RSE Groupe
- **Frédéric Collet**,
Membre du Comité de Mission
- **David Kacsmarek**,
Membre du Comité de Mission
- **Emmanuelle Ledoux**,
Membre du Comité de Mission

ATELIER LILLE

- **Antoine Amiot**,
Directeur,
Clinique Val de Lys
- **Corentin Chrétien**,
Ingénieur en environnement
- **Alexandre Cloutour**,
Directeur technique
- **Marie-Luce Coget**,
Pharmacienne
- **Emmanuelle Dechirot**,
Directeur, *Pôle Lille*
- **Olivier Delhaye**,
Anesthésiste
- **Pr. Patrick Jourdain**,
Directeur Médical France
- **Justine Lebouvier**,
Ingénieure en environnement
- **Sylvain Mandouze**,
Directeur de Projets *Yes We Care*
- **Margot Peru**,
Chargée de projets RH,
Handicaps, Communication
interne et QVCT
- **Stéphanie Vandaele**,
IDE Ophtalmo,
HP La Louvière

- **Martin Vial**,
Président du Comité de Mission
- **Brigitte Cachon**,
Secrétaire générale du Comité
de mission
- **Laurent Lafite**,
Directeur de projet RSE Groupe
- **Frédéric Collet**,
Membre du Comité de Mission

ATELIER STOCKHOLM

- **Marianne Mellkvist et Per Axelsson**,
Département technique médical
- **Rosa Morena**, Service des
urgences de Sankt Görans
- **Per Stålhjem, Lina Törnblom
et Linda Frisk**,
Conseil des patients
- **Eva Westerman et Hans Thorsell**,
Projet « *Vous avez dit, nous avons
fait* »
- **Lena Planstedt**, Capio Livsstil
- **Anneli Henriksson**,
RH, cadre de leadership
- **Andreas Wiklund**,
Directeur médical Capio Specialist
- **Gustaf Storm**,
Directeur général de l'hôpital
Sankt Görans

- **Martin Vial**,
Président du Comité de Mission
- **Brigitte Cachon**,
Secrétaire générale du Comité
de mission
- **Laurent Lafite**,
Directeur de projet RSE Groupe
- **Margareta Danelius**,
Membre du Comité de Mission



Déroulé des ateliers

- Introduction de l'atelier et tour de table de présentation
- Présentation des objectifs de l'atelier
- Présentation du pôle et de l'établissement d'accueil
- Présentation du dispositif de société à mission
- Temps d'échange sur les bonnes pratiques terrain déployées au sein du pôle
- Temps d'échange sur la mise en oeuvre opérationnelle de la feuille de route de mission

b. Paroles de soignants



Promouvoir l'accès aux soins pour tous

ACCESSIBILITÉ ET PRÉVENTION

Les ateliers ont mis en lumière une forte volonté d'agir sur la lisibilité des dépassements d'honoraires et la réduction du reste à charge pour les patients, avec des pistes comme la création de chartes, d'indicateurs ou encore le développement de parcours de soins sans dépassement. La Suède a apporté un éclairage complémentaire avec son système de capitation, centré sur la prévention et l'éducation à la santé via des programmes comme « Capio Lifestyle ».

« Quand les patients comprennent qu'ils peuvent être soignés sans avance de frais, ils sont soulagés. Mais pour ça, il faut qu'on leur explique mieux, dès l'accueil. Il y a un vrai travail de pédagogie à réaliser, et communiquer un indicateur clair concernant le reste à charge pourrait aider. »

Atelier Île-de-France

« Les centres de soins non programmés sont une excellente alternative aux urgences et à la médecine de ville. À condition de respecter quelques conditions indispensables, c'est un modèle facile à répliquer, voire à généraliser. »

Atelier Lille

« Pour toucher le plus grand nombre par nos actions de prévention, nous les organisons dans des lieux de passage, quitte à investir les couloirs des établissements, pour qu'elles soient accessibles à tous, patients comme professionnels. »

Atelier Île-de-France



Systématiser le dialogue avec nos parties prenantes

SYMÉTRIE DES ATTENTIONS SOIGNANTS/PATIENTS

Les établissements ont partagé des initiatives variées allant de la sensibilisation au burn-out, à l'implication des patients dans les projets d'établissements. En Suède, des dispositifs structurants comme le Conseil consultatif des patients et des familles

ou le programme « You Said, We Did » témoignent d'une culture du dialogue et de l'amélioration continue largement intégrée.

« Au sein de notre pôle, nous avons un Comité Douleur dans chaque établissement, nous mesurons nos progrès en matière de prise en charge de la douleur grâce à des questionnaires et des enquêtes auprès des patients. Cela nous permet d'améliorer continuellement la manière dont nous prenons en charge nos patients. »

Atelier Lille

« Beaucoup de médecins et de personnels soignants s'intéressent aux problématiques liées à l'éthique, mais beaucoup d'entre eux manquent de connaissances spécifiques sur ces sujets. Il y a un vrai besoin de généraliser les comités d'éthiques, quitte à les mutualiser entre établissements. »

Atelier Lyon

« En Suède, nous avons mis en place un Conseil consultatif des patients et des familles, afin de les associer au mieux aux grandes orientations des établissements. Les retours du personnel sont très positifs : le conseil est perçu comme un soutien pour améliorer les soins, et non comme un organe de contrôle. »

Atelier Stockholm

« Le modèle actuel n'est pas soutenable (travail de nuit, pénibilité, charge administrative), il est nécessaire d'effectuer un travail d'innovation organisationnelle et sociale pour soulager les professionnels et améliorer leur bien-être au travail. »

Atelier Lille

« Aujourd'hui, les violences sexistes et sexuelles concernent aussi bien les relations entre médecins et personnel infirmier que celles entre patients et soignants. La parole des soignants se libère progressivement mais il est indispensable qu'en face, du côté de Ramsay Santé, il y ait une réponse radicale, une tolérance zéro. »

Atelier Île-de-France





Protéger la planète
pour améliorer la santé

DURABILITÉ

La thématique de l'éco-conception des soins a été fortement investie en France, avec des actions de tri des déchets, d'économies d'énergie, et de partenariat pour le reconditionnement du matériel. Capiro, en Suède, a illustré cette ambition avec des outils numériques (plateforme « Capiro Go ») et des dispositifs techniques innovants pour limiter les émissions de gaz anesthésiants.

« Au-delà des bénéfices environnementaux, les initiatives écologiques sont un vrai levier de mobilisation et de motivation des soignants. Il est indispensable de mieux communiquer sur les actions mises en œuvre sur le terrain pour donner envie de les généraliser, et valoriser les professionnels qui les initient. »

Atelier Île-de-France

« La généralisation des “Green zones” pour le tri des déchets est une action facile à mettre en œuvre, efficace et mobilisatrice : les zones de tri sont visibles par tous, chacun se sent concerné. »

Atelier Lyon

« La suppression progressive des gaz anesthésiants, en plus d'être bénéfique pour l'environnement, nous a permis d'économiser 60 000 € et de réduire les fuites et les coûts d'entretien du réseau. Cela illustre bien que les démarches environnementales rejoignent étroitement les intérêts du Groupe. »

Atelier Lille

ENSEIGNEMENTS ET PERSPECTIVES

Ces ateliers ont confirmé l'existence d'initiatives nombreuses, variées et pertinentes sur le terrain. Toutefois, leur hétérogénéité, et les niveaux de maturité inégaux selon les établissements et selon les thématiques, appellent à une meilleure structuration :

- Les projets en matière environnementale sont assez largement déployés ;
- Ceux autour de l'attention portée aux soignants sont en cours de déploiement, mais pas toujours associés à la mission ;
- Les actions en faveur de l'accès aux soins pour tous et la prévention sont peu formalisées et ne font pas toujours l'objet d'indicateurs de suivi généralisés.

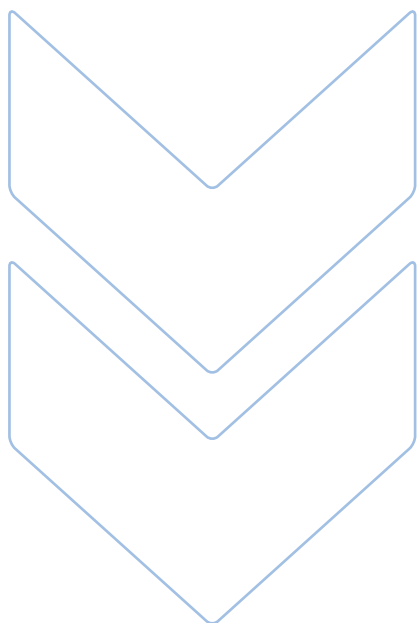
L'un des principaux enseignements est la nécessité d'adopter une approche ascendante : capitaliser sur les réussites locales pour construire un référentiel commun et scalable. La réussite de la démarche d'Entreprise à Mission dépendra ainsi de :

- L'implication continue des professionnels de terrain ;
- Une communication valorisante autour des impacts sociaux et environnementaux positifs des initiatives ;
- La capacité du Groupe à soutenir les expérimentations locales et à piloter leur montée en échelle.



C. Les actions d'appropriation

Dans une logique de diffusion active et d'appropriation progressive du dispositif de société à mission au sein du groupe Ramsay Santé, le secrétariat général du Comité de Mission a mené, tout au long de l'année 2024 et du premier semestre 2025, une série d'actions structurantes à destination des différentes parties prenantes internes. La diffusion du dispositif de société à mission et l'embarquement des parties prenantes se sont faits dans une logique descendante, des instances de gouvernance, aux collaborateurs de terrain, en passant par les managers.



① Diffusion au sein d'instances de gouvernance clés

Le dispositif de société à mission a d'abord été présenté lors de plusieurs temps forts :

- à l'assemblée générale des actionnaires,
- au comité d'entreprise européen, afin d'assurer une compréhension partagée des engagements pris et de la feuille de route associée.

② Implication du management

Le dispositif de société à mission a également été présenté aux managers du Groupe, et le rapport de mission 2024 a été diffusé à l'ensemble des directeurs d'établissement, renforçant la transparence du processus et facilitant son ancrage local.

③ Lancement de l'appropriation par les collaborateurs du terrain

Enfin, l'organisation de quatre ateliers terrain en France et en Suède a concrétisé cette démarche d'appropriation en rapprochant les membres du Comité de Mission des réalités de terrain, dans une dynamique d'écoute, de valorisation des bonnes pratiques, et de co-construction des actions à venir.



Transformer l'entreprise pour
transformer la société

En externe

La participation du Comité à un atelier de co-développement organisé par la Communauté des Entreprises à Mission a permis d'enrichir la réflexion stratégique à partir de benchmarks inter-entreprises.

d. Le lancement de la phase de déploiement

Au cours de l'année le Comité a rencontré des experts internes, analysé le plan stratégique et la démarche RSE et dégagé trois enjeux prioritaires.

3 enjeux prioritaires :

1. Accessibilité des soins et prévention
2. Symétrie des attentions soignants / patients
3. Durabilité

Faisabilité de l'action

Quick Wins



Possibilité de généralisation
au niveau du Groupe

Avis des experts internes
et du Comité de Mission

Actions prioritaires

e. Actions retenues sur les trois priorités définies

	Enjeux	Engagements	Actions	Date
Accessibilité des soins et prévention	# Accessibilité des soins	Travailler à la transparence du reste à charge patient	→ Proposer un indicateur du reste à charge par spécialité chez Ramsay Santé	2025/26
		Généralisation des consultations sans rendez-vous pour l'accueil de tous les patients sans conditions de ressources dans nos centres de soins primaires	→ Généraliser les consultations sans rendez-vous dans les centres médicaux → Développer et communiquer autour des centres de soins non programmés	2026
		Lutter contre les biais et les discriminations inconscients & systémiques lors de la prise en charge des patients : accueillir les patients sans distinction	→ Sensibiliser à la non-discrimination dans la prise en charge et le traitement des patients	2026
	# Prévention	Toucher un maximum de patients dans le cadre des initiatives de prévention	→ Mettre en place des actions de prévention sur le terrain, accessibles aux patients et aux professionnels, dans des lieux de passage	2025
Symétrie des attentions patients / soignants	# Attention patients	Impliquer et écouter les patients sur le terrain	→ Systématiser et valoriser le rôle des commissions usagers au sein des établissements et inter-établissements	2025
			→ Recenser et généraliser les comités d'éthique au sein des établissements et inter-établissements	2025/26
			→ Mesurer et communiquer les progrès en matière de prise en charge de la douleur	2025/26
		Communiquer et renforcer la pédagogie auprès des patients dans les services d'urgences et de soins primaires	→ Systématiser les écrans d'information sur le temps d'attente et les explications des logiques de tri médical	2025
	# Attention soignants	Prendre soin de la santé mentale et physique des employés	→ Déployer un programme de prévention en santé auprès des salariés : allocation bien-être, formation à la gestion du stress, sensibilisation aux problèmes de santé mentale...	2025/26/27
		Lutter contre les VSS au travail	→ Adopter une politique de « tolérance zéro » vis-à-vis des cas de harcèlement physique, moral ou sexuel, que les plaintes proviennent de personnels ou de patients	2025/26

	Enjeux	Engagements	Actions	Date
Durabilité	# Repenser la façon de prodiguer nos soins	Former l'ensemble de nos collaborateurs soignants et non-soignants aux enjeux environnementaux	→ Déployer Lakaa, un outil de pilotage et de diffusion des performances et actions RSE au sein des établissements, pour dynamiser la participation et accélérer le passage à l'échelle des actions RSE	2026
		Développer l'éco-conception des soins	→ Supprimer les gaz anesthésiants (sauf besoins médicaux spécifiques) et fermer les connexions inutilisées de protoxyde d'azote en chambre	2025
			→ Déployer progressivement Greenbloc, référentiel des blocs opératoires responsables	2026
	# Repenser nos process d'entreprise	Combattre le gaspillage et mieux gérer nos déchets	→ À la suite de l'étude menée par Trinov sur la gestion des déchets : • mettre en place une feuille de route pour améliorer la gestion des déchets • développer les <i>Green Zones</i> , espaces de tri visibles et facilement identifiables	2025
		Associer notre chaîne de valeur à une démarche environnementale : repenser nos achats et adopter une démarche de consommation plus sobre	→ Déployer le diagnostic d'autoévaluation « Mon Score DD » (développé par l'ANAP)	2025/26
	# Réduire notre impact sur le changement climatique	Formaliser une trajectoire carbone pour diminuer nos émissions	→ Faire un bilan carbone de scope 1, 2 et 3	2025/26
			→ Réduire les émissions de gaz à effets de serre liées aux déplacements	2026
	# Adresser l'émergence ou l'accélération de certaines pathologies dues au changement climatique et à la dégradation des écosystèmes (pollutions)	Faire de Ramsay Santé un acteur de référence de la recherche sur les nouvelles pathologies liées au changement climatique et à la pollution	→ Axer une part de notre recherche clinique sur les pathologies émergentes liées au changement climatique et à la dégradation des écosystèmes	2026/27

f. Premier audit de vérification de l'exécution de la Mission

Le Comité de Mission a désigné le Cabinet de Saint Front en tant qu'organisme tiers indépendant. L'audit de mission valide le bon déroulement de la mission, le rôle et l'implication des membres du Comité, avec une note de 77/100. Il souligne en particulier :

- La mobilisation des parties prenantes dans la construction de la mission ;
- Une mission limpide, exprimant clairement la contribution sociétale de l'entreprise ;
- Des objectifs statutaires complémentaires de la raison d'être et définissant clairement les orientations principales de l'entreprise ;
- La bonne atteinte des objectifs statutaires ;
- L'implication des membres du Comité de Mission dans leur rôle (via les visites terrain notamment) ;
- La pertinence de l'avis du Comité de Mission ;
- La pertinence de la démarche inversée (s'inspirer des actions mises en place sur le terrain, plutôt qu'une approche descendante).

« Ramsay Santé a déployé une méthodologie robuste pour définir sa mission grâce à une phase d'analyse et une phase de co-construction. »

« Le Comité de Mission a rédigé un avis global pertinent permettant de mettre en relief les principales avancées et de cibler les prochains défis à relever. »

« La société Ramsay Santé respecte chacun des objectifs sociaux et environnementaux qu'elle s'est donné pour mission de poursuivre, en cohérence avec sa raison d'être et son activité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux. »

« Les membres du Comité de Mission sont réellement impliqués dans leur rôle. Le fonctionnement du Comité de Mission a été souligné, notamment le fait d'avoir réalisé des visites sur le terrain. »

Extraits du rapport d'audit du Cabinet de Saint Front

NOTATION DE LA DÉMARCHE SOCIÉTÉ À MISSION 77/100

Modèle de mission 41/50		Adéquation des moyens 22/30	Atteinte des objectifs opérationnels 14/20
Mobilisation des parties prenantes dans la construction de la mission 6/6	Ambition d'innovation et de transformation 8/10	Déclinaison structurée de la mission 3/6	Atteinte des objectifs opérationnels 4/5
Implication de la Direction dans la démarche 5/6	Utilisation de la raison d'être / Communication 3/4	Moyens affectés et actions réalisées 5/8	Rapport de mission 3/5
Singularité de la mission 5/6	Nature des objectifs opérationnels 4/6	Composition et rôle du Comité de Mission 6/6	Robustesse du reporting 4/5
Alignement avec le modèle d'affaires 6/6	Cohérence des objectifs 4/6	Fonctionnement du Comité de Mission 8/10	Avis des parties prenantes internes 3/5
Points forts		Points à renforcer	

5

L'avis et les recommandations du Comité de Mission



L'avis et les recommandations du Comité de Mission

a. Utilité des ateliers terrain pour le Comité et pour les équipes de Ramsay Santé

Dans le cadre de sa première année d'exercice, le Comité de Mission a débuté une démarche d'immersion sur le terrain à travers quatre ateliers organisés au sein des pôles Île-de-France Nord-Ouest, Lyon, Lille et en Suède (Capio).

Ces rencontres ont été fondamentales pour connecter la vision stratégique de la mission aux réalités opérationnelles des établissements, instaurant un dialogue direct et transparent entre le Comité et les équipes. L'objectif était double : permettre au Comité de saisir les enjeux concrets du déploiement de la mission et, en retour, valoriser et impulser les dynamiques locales.

...Permettre au Comité de saisir les enjeux concrets du déploiement de la mission et, en retour, valoriser et impulser les dynamiques locales.

Il ressort de ces échanges une mobilisation remarquable des équipes. La mission n'est pas un concept abstrait ; elle est déjà incarnée par une multitude d'initiatives locales portées par des collaborateurs engagés, souvent au-delà de leurs fonctions premières. Qu'il

s'agisse de la fluidification des parcours des patients, du renforcement de la qualité et de la sécurité des soins, de la structuration des filières de recyclage, de la lutte contre le gaspillage, de la mise en place de « Green teams », des actions de prévention ou de l'amélioration de la qualité de vie au travail, les pôles foisonnent d'innovations critiques pour les patients, le personnel et l'organisation. Ces ateliers ont permis de révéler cette richesse et de souligner le rôle crucial des référents RSE et des directions de pôle pour structurer et animer cette appropriation. Le défi principal réside désormais dans l'harmonisation et le passage à l'échelle de ces bonnes pratiques, pour passer d'initiatives isolées à une démarche de groupe structurée et visible.

Les discussions ont mis en lumière des points de tension clés, au cœur des enjeux d'opérationnalisation de nos objectifs. L'accessibilité des soins, notamment la question du reste à charge et des dépassements d'honoraires des praticiens libéraux, est apparue comme un sujet complexe mais incontournable, sur lequel le Groupe dispose de leviers indirects qu'il doit apprendre à mobiliser. De même, la symétrie des attentions a soulevé les défis de la co-construction des parcours avec les patients (dont le modèle suédois offre des exemples inspirants comme le projet « You Said, We Did ») et de la protection des soignants face à la hausse des incivilités et au risque d'épuisement professionnel.

En conclusion, la pertinence de ces ateliers est unanimement reconnue. Ils constituent un outil stratégique essentiel, assurant que la feuille de route de la mission reste ancrée dans le réel. Pour les équipes, la présence du Comité a été un signe fort de reconnaissance, légitimant leurs efforts et stimulant leur engagement. Pour le Comité, ce dialogue direct est indispensable pour orienter ses travaux, identifier les freins systémiques et les leviers d'action prioritaires.

La mission n'est pas un concept abstrait ; elle est déjà incarnée par une multitude d'initiatives

La poursuite et le renforcement de cette démarche d'écoute du terrain seront un facteur décisif pour la réussite de notre mission.

b. Nécessaire sélectivité des actions à généraliser

Nécessaire sélectivité des actions à généraliser afin de favoriser l'appropriation et la mesure des progrès de l'Entreprise à Mission dans un groupe aux activités diversifiées

Après une première année de construction et de déploiement des objectifs de mission au niveau global de l'organisation, le Comité de Mission a souhaité consacrer du temps au suivi tangible des progrès réalisés sur les indicateurs sélectionnés, à l'identification de potentiels « angles morts » parmi les priorités et au contact avec les équipes locales engagées sur la mise en œuvre d'initiatives liées à la mission.

Plusieurs observations ressortent clairement de ce choix et des échanges au sein du Comité : d'une part la démarche de société à mission et la transformation qu'elle engage sont encore récentes et nécessitent donc toujours un travail

d'identification et d'appropriation au sein de la diversité des équipes de Ramsay Santé ; d'autre part la réalité des ressources disponibles justifie un effort permanent de priorisation des initiatives à mettre en place afin d'éviter un effet de dispersion des équipes et de confusion des objectifs. Enfin le Comité a été impressionné par le foisonnement et la qualité des initiatives issues des équipes que nous avons rencontrées dans les établissements et de leur management.

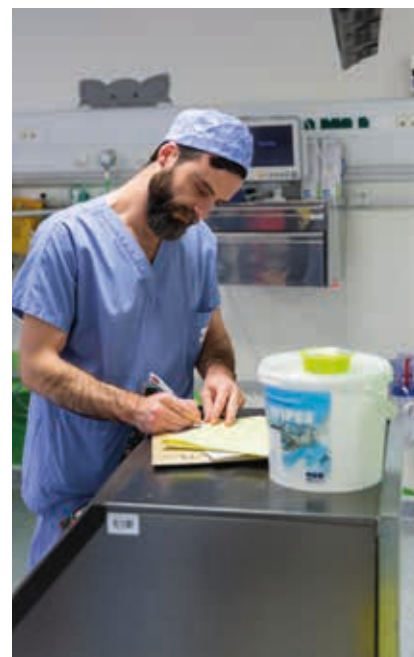


Certaines initiatives encore isolées, si elles font leurs preuves, pourraient être essayées ou expérimentées dans d'autres contextes avant d'être généralisées. >>

Certaines initiatives encore isolées, si elles font leurs preuves, pourraient être essayées ou expérimentées dans d'autres contextes avant d'être généralisées. Néanmoins, cela suppose de sélectionner des initiatives prioritaires en fonction de leur efficacité et de leur cohérence avec les objectifs sociaux et environnementaux.

Fort de ces constats, le Comité souhaite souligner l'importance de deux enjeux clés au stade encore « jeune » de la démarche de mission. Le premier est lié au caractère tangible et évaluable des initiatives identifiées pour s'assurer du sens des transformations à l'œuvre et continuer d'engager profondément l'ensemble des parties prenantes. Les effets concrets des actions engagées dans le cadre de la mission renforceront sa crédibilité et nourriront une dynamique d'engagement de tous dans cette transformation. D'autre part, il est impératif de reconnaître et d'encourager les projets « locaux ». Leur qualité et leur pragmatisme sont en effet bien souvent remarquables, ils tendent à favoriser le dialogue entre les équipes de terrain et le management et suscitent une proximité entre les équipes dans toutes leurs diversités.

Dans ces conditions, le Comité recommande de continuer d'être très sélectif sur les projets menés et leur séquençage pour assurer leur succès et leur visibilité. Par ailleurs, le Comité invite à assurer un bon équilibre entre initiatives globales et locales. Ce travail attentif est une condition à la réussite des transformations visées par la mission et doit permettre de développer une communication interne large sur les intentions, les résultats et les inflexions potentielles de cette démarche.



C. Généralisation des actions en matière d'environnement

Avis du Comité de Mission OSE « Protéger la planète pour améliorer la santé »

Le Comité de Mission a pu apprécier, lors des ateliers de terrain, la très grande richesse des initiatives déjà engagées par les établissements pour réduire l'empreinte environnementale associée aux pratiques médicales. Ces démarches traduisent la volonté du Groupe de donner corps à l'objectif social et environnemental (OSE) « Protéger la planète pour améliorer la santé ».

Elles rappellent que la qualité du soin ne peut être dissociée de la préservation de l'environnement : la santé des patients et des soignants est directement conditionnée par la santé de notre planète.



Les avancées réalisées en matière de maîtrise des gaz anesthésiants et du protoxyde d'azote illustrent cette cohérence. Plusieurs établissements expérimentent des solutions alternatives, déploient des équipements adaptés et sensibilisent les équipes médicales. Le Comité salue ces efforts et encourage leur généralisation, car la réduction des gaz à effet de serre issus des pratiques de soins constitue un levier décisif pour concilier exigence médicale et responsabilité environnementale.

En ce qui concerne le tri et le recyclage des déchets, les initiatives locales – telles que la mise en place de « Green zones » dans les blocs opératoires ou l'animation de « Green teams » – montrent la capacité des équipes à s'approprier concrètement l'axe « Protéger la planète ». Le Comité considère que ces démarches doivent être progressivement harmonisées et assorties d'indicateurs de résultats communs, afin de mesurer leur impact et de fédérer les établissements autour d'une même ambition.

“ Limiter le gaspillage, renforcer la traçabilité et prévenir les rejets dans l'environnement sont autant de pratiques déjà amorcées... ”

La gestion des médicaments et des dispositifs médicaux constitue également un champ d'action prioritaire. Limiter le gaspillage, renforcer la traçabilité et prévenir les rejets dans l'environnement sont autant de pratiques déjà amorcées par exemple au travers d'initiatives de « Custom pack » au sein des blocs opératoires pour limiter le gaspillage de produits non utilisés, mais encore dispersés. Le Comité recommande de les inscrire dans une stratégie coordonnée, mobilisant les équipes pharmaceutiques, médicales et logistiques, pour transformer ces initiatives en standards du Groupe.

De manière plus générale, l'atteinte de l'OSE « Protéger la planète pour améliorer la santé » dépend de deux conditions : la robustesse des indicateurs permettant de mesurer les impacts réels et la pleine appropriation par les équipes médicales, qui passe par l'identification de responsables RSE au sein des équipes s'appuyant sur les responsables

RSE par pôle, les référents RSE ou les COPIL RSE, et qui répond d'ailleurs à la sensibilité accrue à ces questions des jeunes générations de soignants. Les ateliers terrain ont démontré que la mobilisation des équipes est maximale lorsque les actions sont co-construites, reliées directement aux bénéfices pour les patients et intégrées dans les pratiques quotidiennes. C'est sur cet OSE que le Groupe est le plus mature et devra s'assurer de la sélection et de la bonne diffusion des meilleures initiatives déjà mises en œuvre.

Le Comité invite enfin Ramsay Santé à valoriser ses acquis au-delà de ses murs, en contribuant aux réflexions européennes sur la santé durable. En raison de son envergure et de la diversité de ses activités, le Groupe dispose d'un rôle

“ Le Groupe dispose d'un rôle d'entraînement pour faire de la santé un moteur de transition écologique. ”

d'entraînement pour faire de la santé un moteur de transition écologique. En incarnant pleinement l'OSE « Protéger la planète pour améliorer la santé », Ramsay Santé démontre que l'excellence médicale et l'exigence environnementale sont indissociables.





“
**Un engagement concret
en faveur du bien-être
au travail, du soin porté
aux soignants et de
l'amélioration continue
de la relation avec les
patients.**

d. Identification et déploiement des actions RH et dialogue patients

Ramsay Santé a déjà mis en place plusieurs dispositifs qui contribuent à renforcer à la fois la qualité de vie au travail, le dialogue avec les patients et la relation de soin. **Les Commissions des usagers permettent d'écouter et de recueillir les attentes des patients, tandis que le Comité qualité de vie et conditions de travail intègre explicitement la dimension du « prendre soin des soignants ».** Les primes sur objectifs des managers tiennent déjà compte de certains enjeux humains et organisationnels, et plusieurs instances de dialogue – comités d'éthique, comités territoriaux ou de pôle – favorisent la réflexion collective. Ces démarches sont soutenues par des initiatives de communication interne et externe qui visent à diffuser la culture de l'Entreprise à Mission et à renforcer l'appropriation des objectifs stratégiques par les collaborateurs comme par les patients. Ensemble, ces actions traduisent un engagement

concret en faveur du bien-être au travail, du soin porté aux soignants et de l'amélioration continue de la relation avec les patients.

Recommandations et propositions de déploiement

Pour consolider ces acquis et donner une nouvelle impulsion, plusieurs pistes de réflexion mériteraient toutefois d'être

explorées. Il pourrait s'agir de renforcer la gouvernance en intégrant plus systématiquement un volet « mission » dans les différentes instances existantes, de faire évoluer les objectifs managériaux en lien avec le Comité de Mission, ou encore de prévoir des moyens dédiés pour l'opérationnalisation des actions RH et le soutien au dialogue patients. Une dynamique collective pourrait aussi être encouragée à travers des événements fédérateurs, des outils pédagogiques facilitant l'appropriation (comme la fresque « Plan Health Faire ») et la création d'espaces d'expression ouverts aux salariés comme aux patients, tels que la coopération et les échanges directs entre différents représentants des secteurs concernés afin de créer les conditions d'une libre parole et de lui donner un sens et de la reconnaître. Nous recommandons encore de développer davantage de comités d'éthique dans les établissements et de mettre en place peu à peu une culture éthique au quotidien au sein du Groupe.

Enfin, la diffusion et le partage des bonnes pratiques entre établissements constitueraient un levier essentiel pour consolider la cohérence et l'efficacité des démarches engagées.

Ces propositions ne sont pas arrêtées, mais constituent des axes possibles, qui seront soumis à l'entreprise afin d'en examiner la faisabilité et les conditions de mise en œuvre dans le cadre de la stratégie RH. Elles visent à conforter l'équilibre entre l'attention portée aux patients et celle accordée aux soignants, dans une logique vertueuse et partagée.



Outils du programme « Plan Health Faire »

e. Enjeux et indicateurs en matière d'accès aux soins et prévention.

Durant l'année écoulée, le Comité de Mission a travaillé en profondeur le premier pilier 1 « Promouvoir l'accès au soin pour tous » lors des réunions trimestrielles et des ateliers terrains.

Il ressort de ces travaux que de nombreuses initiatives existent au sein du groupe Ramsay Santé pour améliorer l'accès aux soins, la fluidité du parcours patient et la prévention. Certaines sont remarquables et inspirantes et gagneraient à être déployées de manière plus systématique au sein du Groupe. D'autres venues du terrain manquent de formali-



Le secteur privé souffre en France d'une image brouillée, nourrie par des idées reçues sur le coût ou la complexité des prises en charge.

sation et d'indicateurs partagés pour acquérir plus de visibilité. Par ailleurs, force est de constater que le secteur privé souffre en France d'une image brouillée, nourrie par des idées reçues sur le coût ou la complexité des prises en charge. Dans ce contexte, et à l'heure de l'appropriation des ambitions de la Société à mission par les opérationnels, le Comité de Mission recommande de se concentrer davantage sur trois objectifs principaux :

- l'exemplarité du parcours de soins ;
- la digitalisation du dossier médical et des process ;
- la mise à disposition du patient d'une information transparente sur le reste à charge.

L'exemplarité du parcours de soins, vise avant tout à s'assurer que chaque patient, quel que soit son profil, puisse entrer dans un établissement Ramsay Santé et

recevoir une réponse adaptée à son besoin. Cela nécessite une continuité entre la ville, l'hôpital et le domicile, entre l'aigu et le suivi, et implique parallèlement une personnalisation des soins pour répondre aux besoins spécifiques de chacun sans discrimination. L'exemplarité passe par l'écoute du patient qui est indispensable, mais également par une culture du dialogue entre patients et soignants et la volonté d'amélioration continue des équipes. La mise œuvre nécessite le déploiement à plus grande échelle d'initiatives déjà développées dans certains établissements du Groupe et un lien fort avec des associations de patients qui font remonter la voix du patient.

La digitalisation est un levier puissant pour fluidifier les rendez-vous, simplifier les admissions, donner aux patients et aux soignants une vision claire des décisions, des actes et de leurs justifications. La numérisation des processus et l'utilisation adéquate de l'IA permettent de redonner du temps aux soignants dans un contexte de pénurie de ressources. La digitalisation du dossier médical et la centralisation des données du patient permettent de faire gagner des chances

aux patients grâce notamment à une personnalisation des diagnostics et des traitements avec un meilleur lien entre thérapie et recherche.

Enfin la transparence sur le reste à charge est un prérequis indiscutable pour bâtir une relation de confiance entre les soignants et les aidants. Le reste à charge constitue en effet une préoccupation majeure pour les patients et leurs aidants. L'incertitude sur ce qu'il faudra payer génère une anxiété qui fragilise la relation thérapeutique. Une transparence claire permet ainsi de rassurer les patients et les familles sur leur capacité à assumer la prise en charge.

Par ailleurs, la transparence contribue à créer une culture commune de responsabilité sur les coûts engagés par les soins et leur financement.

Ces trois leviers ne sont pas trois objectifs distincts, ce sont les facettes d'une même promesse aux patients : celle d'une prise en charge humaine, accessible et exemplaire qui s'inscrit pleinement dans l'ambition de Ramsay Santé en tant qu'Entreprise à Mission.





Prochaines étapes et orientations des travaux du Comité pour 2025/2026



Prochaines étapes et orientations des travaux du Comité pour 2025/2026



Après deux années d'existence, le Comité de Mission a acquis une certaine maturité. Celle-ci s'est forgée avec une meilleure compréhension des grands enjeux du groupe Ramsay Santé et de son fonctionnement grâce d'une part aux échanges avec la direction de l'entreprise et d'autre part aux visites d'établissements et aux ateliers de travail avec les équipes opérationnelles. Il se sent ainsi mieux armé pour accompagner et soutenir le Groupe dans le déploiement des objectifs de mission.

Dans cette perspective, le Comité se fixe les priorités suivantes pour la fin de l'année 2025 et 2026 :

1 Poursuivre les travaux d'échanges avec les directions opérationnelles et les équipes des établissements

L'appréhension des enjeux internes et externes de l'entreprise par le Comité doit être poursuivie. D'autres ateliers de terrain, notamment auprès de types d'établissements non encore rencontrés ou de spécialités remarquables, seront organisés en 2026 à cette fin. De même le Comité souhaite organiser de nouvelles rencontres avec les directions opérationnelles du Groupe pour mieux apprécier la pertinence de la priorisation et de la faisabilité des plans d'actions de mission retenus par l'entreprise.

2 Assister la direction de l'entreprise dans la sélection et la priorisation des leviers d'action et leur phasage dans le temps

La direction du Groupe s'est engagée résolument dans le déploiement de la mission et de ses objectifs. Il apparaît à cet égard que la réussite de ce déploiement passe à la fois par une grande sélectivité et priorisation des leviers

d'action, pour éviter une dispersion qui serait préjudiciable à l'impact des résultats recherchés, et leur phasage dans le temps.

Cela signifie que le Comité souhaite assister la direction de l'entreprise dans le travail qu'elle a déjà engagé de réduction du nombre de leviers d'actions et d'indicateurs, à s'assurer de la méthode retenue pour sélectionner et prioriser les meilleures pratiques et expérimentations venant des équipes opérationnelles de terrain, et travailler sur le séquençage des plans d'actions et indicateurs en essayant de programmer à l'horizon de deux ou trois ans.

3 S'assurer que les objectifs de mission sont pleinement intégrés dans le nouveau plan stratégique du Groupe

Le groupe Ramsay Santé a préparé un nouveau plan stratégique à moyen terme pour la période 2026-2030. Dans la mesure où ce nouveau plan couvre l'ensemble des dimensions de la croissance rentable du Groupe, les objectifs de mission doivent être pleinement intégrés dans les objectifs du plan. Le Comité s'attachera donc à vérifier l'alignement du nouveau plan avec la Mission et ses quatre objectifs dans le cadre d'échanges itératifs avec la direction de l'entreprise.

4 Enrichir l'expérience du Comité avec des échanges avec d'autres Comités de Mission

Certaines entreprises se sont constituées comme entreprises à mission peu après la loi Pacte en 2019. Leurs Comités de Mission disposent donc d'une antériorité d'expérience très appréciable et précieuse pour le Comité de Ramsay Santé. Le président du Comité a déjà participé à un atelier de partage d'expérience entre présidents de Comités

Le président du Comité a déjà participé à un atelier de partage d'expérience entre présidents de Comités d'une trentaine d'entreprises à mission en 2025.

d'une trentaine d'entreprises à mission en 2025. C'est pourquoi le Comité de Mission programmera en 2026 et les années suivantes des échanges directs avec des Comités de mission d'autres grandes entreprises pour bénéficier de leurs expériences et partager les meilleures pratiques avec eux.

Annexe : avis de l'organisme tiers indépendant

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

RAMSAY GÉNÉRALE DE SANTÉ
39 rue Mstislav Rostropovitch, 75017 Paris

Exercice clos le 30 juin 2024

Aux actionnaires,

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

Conclusion

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

- le fait que l'entité ait mis en œuvre des moyens adéquats pour chaque objectif social et environnemental retenu en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts,
- le fait que l'entité ait atteint les résultats qu'elle a définis à la fin de la période couverte par la vérification, pour chaque objectif social et environnemental retenu en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts, et que
- par conséquent, la société RAMSAY GÉNÉRALE DE SANTÉ respecte chacun des objectifs sociaux et environnementaux qu'elle s'est donné pour mission de poursuivre, en cohérence avec sa raison d'être et son activité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux.

Commentaires

- Les travaux que nous avons menés constituaient la première vérification de l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux de RAMSAY GÉNÉRALE DE SANTÉ sur l'exercice se terminant au 30 juin 2024 et ont débuté à partir de mars 2025, c'est-à-dire ultérieurement au délai réglementaire prévu par l'Article R. 210-21 du Code du Commerce qui prévoit que « La première vérification a lieu dans les dix-huit mois suivant la publication de la déclaration de la qualité de société à mission au registre du commerce et des sociétés », la société étant devenue société à mission en décembre 2022 comme indiqué dans le rapport de mission.

- RAMSAY GÉNÉRALE DE SANTÉ a entrepris une démarche de co-construction de sa mission avec ses parties prenantes telle que présentée dans la partie « Méthodologie : Co-construire notre mission » qui a été saluée par le Comité de Mission
- Comme présenté dans la partie « Les étapes du déploiement » les objectifs de cette première période de vérification étaient la « Constitution du Comité de Mission » en 2023 et « Formalisation de notre feuille de route dédiée, production de notre premier rapport de mission, réunions du Comité de Mission pour suivre la mise en oeuvre de notre mission » en 2024.
- Nous soulignons le commentaire du Comité de Mission « Il est apparu que le nombre d'engagements, d'actions et d'indicateurs est particulièrement élevé et qu'une sélection des priorités sur ces différentes composantes des objectifs devra être opérée » dans la partie « Le plan de travail du Comité de Mission pour 2024/2025 ».

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

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

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

Responsabilité de l'entité

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

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

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

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

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

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

Indépendance et contrôle qualité

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

Nature et étendue des travaux

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

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

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

Nos travaux ont porté sur :

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

Concernant l'analyse du modèle de mission :

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

Concernant l'adéquation des moyens :

- Nous nous sommes enquis de l'existence d'actions menées et de moyens affectés à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux ;

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

Concernant l'atteinte des objectifs :

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

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

Fait à Toulouse, le 26/06/2025

L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT
SAS CABINET DE SAINT FRONT
3 rue brindejont des moulinais
31500 TOULOUSE



Pauline de Saint Front
Présidente





ENTREPRISE
• À MISSION •

