



# Faciliter l'accès à des soins de qualité pour tou.te.s

Rapport d'activité 2022

**Groupe**SOS  
Santé



# Table des matières

|                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Édito .....</b>                                                                         | <b>4</b>  |
| <b>Le Groupe SOS Santé et le Groupe SOS .....</b>                                          | <b>5</b>  |
| <b>Le Groupe SOS Santé en quelques chiffres-clés .....</b>                                 | <b>6</b>  |
| <b>2022 en un coup d'oeil .....</b>                                                        | <b>8</b>  |
| <b>L'organigramme du Groupe SOS Santé .....</b>                                            | <b>9</b>  |
| <b>Zoom sur nos établissements .....</b>                                                   | <b>10</b> |
| Hôpital Jean Jaurès ( <i>Paris</i> ) .....                                                 | 12        |
| Centre de rééducation fonctionnelle<br>de Villiers-sur-Marne ( <i>Val-de-Marne</i> ) ..... | 14        |
| Hôpital de Mont-Saint-Martin ( <i>Meurthe-et-Moselle</i> ) .....                           | 16        |
| Hôpital de Saint-Avold et Forbach ( <i>Moselle</i> ) .....                                 | 18        |
| Centre médical La Source,<br>Saint-Léger-Les-Mélèzes ( <i>Hautes-Alpes</i> ) .....         | 20        |
| Hôpital de Château-Salins ( <i>Moselle</i> ) .....                                         | 22        |
| Polyclinique de Bar-le-Duc ( <i>Meuse</i> ) .....                                          | 24        |
| Hôpital du Kem – Thionville ( <i>Moselle</i> ) .....                                       | 26        |
| Hôpital du Creusot ( <i>Saône-et-Loire</i> ) .....                                         | 28        |
| Hôpital de l'Arbresle ( <i>Rhône</i> ) .....                                               | 30        |
| IFAS, IFSI, SSIAD : zoom sur la formation et les soins<br>à domicile .....                 | 32        |
| <b>Zoom par thèmes .....</b>                                                               | <b>34</b> |
| Ressources Humaines .....                                                                  | 36        |
| Qualité .....                                                                              | 38        |
| Projets .....                                                                              | 40        |
| Finance .....                                                                              | 42        |
| Achats et immobiliers .....                                                                | 44        |
| Communication .....                                                                        | 46        |
| Le virage ambulatoire en médecine .....                                                    | 48        |
| <b>Le plaidoyer Santé .....</b>                                                            | <b>50</b> |



Nous sommes très heureux de publier le premier rapport d'activité du Groupe SOS Santé.

2022-2023 signera la consolidation de notre organisation et le développement du secteur santé dans l'histoire du Groupe SOS. L'année marque un virage majeur ; passant d'une fédération d'hôpitaux tous assez indépendants mais isolés à un **véritable groupe structuré** où le partage des expériences, le lien entre les établissements et leurs activités devient un objectif et un enjeu majeur pour les années à venir.

Un groupe de santé privé non lucratif moderne se doit de construire autour de lui un réseau vers et pour le territoire aussi bien en créant des partenariats avec les communautés professionnelles territoriales de santé existantes, qu'avec les maisons médicalisées et le réseau libéral de ville.

En 2022, nous avons pu intégrer de nouveaux établissements car nous avons l'ambition de **construire le premier groupe de santé privé associatif en France**. Ainsi, dans la Meuse, **la polyclinique de Bar-le-Duc** nous a rejoint l'hiver dernier.

L'établissement offre des soins dans de nombreuses spécialités chirurgicales, en partenariat avec l'hôpital public local. Dans le Rhône, **le centre hospitalier de l'Arbresle** a intégré le Groupe en décembre 2022.

En Saône-et-Loire, le **service de soins infirmiers à domicile du Creusot** nous a rejoint. Un tel projet s'inscrit dans la volonté du Groupe SOS Santé de mieux articuler encore la qualité des soins entre l'hôpital, la ville et le domicile.

Bien sûr, comme tous les établissements de santé en France, il nous faut relever le challenge du **recrutement**, alors qu'il y a une pénurie importante de soignants. En 2022, nous avons poursuivi le travail d'attractivité de nos établissements et d'amélioration des conditions de travail. Nous avons continué de développer nos propres instituts pour former les soignants de demain. Nous avons ainsi accueilli un **Institut de Formation en Soins Infirmiers (IFSI)** dans les Hauts-de-Seine et allons en ouvrir un deuxième à Mont-Saint-Martin en 2023. Nous continuons de **développer nos Instituts de Formation d'Aides-Soignants (IFAS)** : nous en comptons aujourd'hui quatre.

En parallèle, nous souhaitons toujours développer les spécialités proposées par nos établissements et innover dans la prise en charge, pour que chacun(e), quelles que soient ses pathologies, puisse se soigner près de chez lui. C'est tout le sens de notre plaidoyer présenté à la fin de ce rapport d'activité.

Enfin, nous poursuivons aussi **le virage de l'ambulatoire** ; celui-ci permet de fluidifier les suivis médicaux et de réduire les temps d'hospitalisation des patients dans une logique de parcours de santé.

Nous avons renforcé les équipes du siège du Groupe SOS Santé pour aider et accompagner au plus près les hôpitaux et services qui font partie du Groupe ; notamment en termes de qualité des soins et de relations aux usagers, des ressources humaines, des achats, de la communication et du développement.

Tout cela n'est possible que dans un système de santé où tous les **professionnel.les sont reconnus et valorisés** dans leurs fonctions, leurs missions et leurs salaires. Nous nous devons d'être présents dans les combats fédératifs et politiques pour **l'amélioration indispensable des conditions de travail** de tous nos salariés. Je souhaite exprimer ma profonde gratitude à nos équipes soignantes, qui travaillent sans relâche au service de la santé des patients de tous les territoires.

---

**Mickaël Munier**

Directeur Général du Groupe SOS Santé

**Guy Sebbah**

Vice-président exécutif Groupe SOS en charge des secteurs Santé et Séniors.



# Le Groupe SOS Santé

L'association **Groupe SOS Santé, premier gestionnaire associatif d'établissements hospitaliers**, fait de l'accès à des soins de qualité pour tous et toutes une priorité. Une mission : contribuer à faire reculer la désertification médicale et développer des soins d'excellence, accessibles quel que soit le niveau de revenus.

Pour cela, Groupe SOS Santé défend le modèle d'établissements privés à but non lucratif. Ses hôpitaux proposent ainsi une offre de soins performante, innovante et centrée sur les besoins de la personne. Elle assure également des prestations de soins infirmiers à domicile, intégrant des soins techniques, de base et relationnels. En parallèle, une formation des soignant.es de demain est dispensée dans ses Instituts de Formation d'Aide-Soignants et de Formation en Soins Infirmiers. Enfin, à travers ses maisons Sports-Santé, l'association propose une prise en charge globale des patients, intégrant la prévention en santé.

En 2022, le Groupe SOS Santé comptait plus de **191 000 bénéficiaires** et employait environ **2 500 personnes**. Le Groupe SOS Santé regroupe **11 hôpitaux** dans 9 départements, **2 organismes d'hospitalisation à domicile**, **4 Instituts de Formation d'Aides-Soignants (IFAS)**, **2 Instituts de Formation en Soins Infirmiers (IFSI)**, et **3 Services de Soins Infirmiers à Domicile**.

**Groupe SOS Santé est l'une des associations fondatrices du Groupe SOS.**

**GroupeSOS**  
Santé

## Le Groupe SOS

Le Groupe SOS est un groupe associatif, acteur majeur de l'économie sociale et solidaire, leader européen de l'entrepreneuriat social.

Il regroupe 650 établissements et services, associations et entreprises sociales, qui entreprennent au profit des personnes en situation de vulnérabilité, des générations futures et des territoires.

Depuis sa création en 1984, lors des années sida, le Groupe SOS : combat toutes les exclusions ; agit pour l'accès de toutes et tous à l'essentiel ; et innove face aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux.

Non-lucratif, sans actionnaire, les actions du Groupe SOS et de ses 22.000 personnes employées ont un impact en France et dans plus de 40 pays dans le monde, auprès de 2 millions de bénéficiaires.

**GroupeSOS**  
Entreprendre au profit de tous

# Le Groupe SOS Santé en quelques chiffres-clés

**19** Établissements  
dont :

**11** Hôpitaux

**4** Établissements  
de santé Médecine-  
Chirurgie-Obstétrique  
(MCO)

**3** Services de Soins  
Infirmiers À Domicile

**1** Institut de Formation  
en Soins Infirmiers

*[bientôt un deuxième]*

**4** Instituts de Formation  
d'Aide-Soignants

**2** Maternités

**3** Services  
d'Urgence

En 2022

Plus de  
**58 000** patients

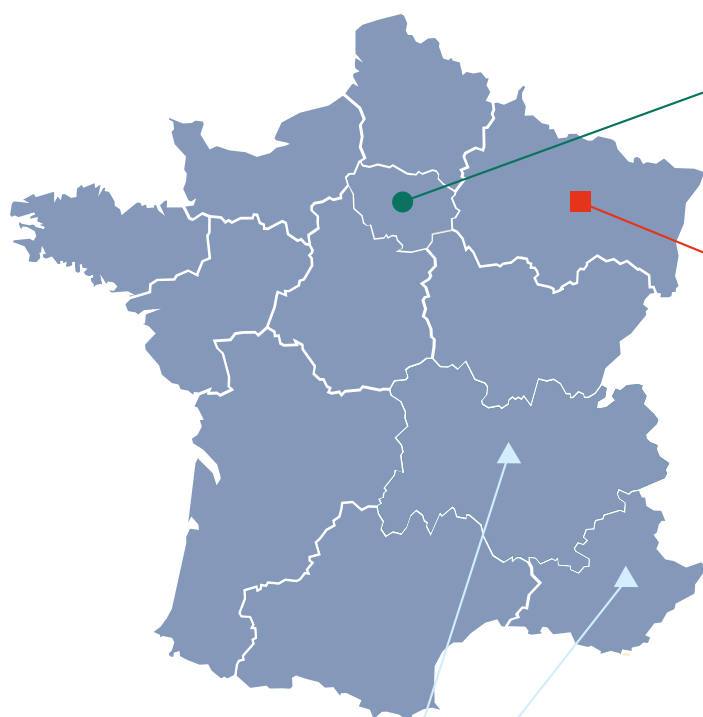
**133 000** consultations

**787** personnes formées

Environ

**2500** ETP

dont **600** praticiens



### 3 établissements en Île-de-France

CRF de Villiers-sur-Marne (95 lits - MPR) ; Jean Jaurès (156 lits - MCO - SSR) ; IFSI

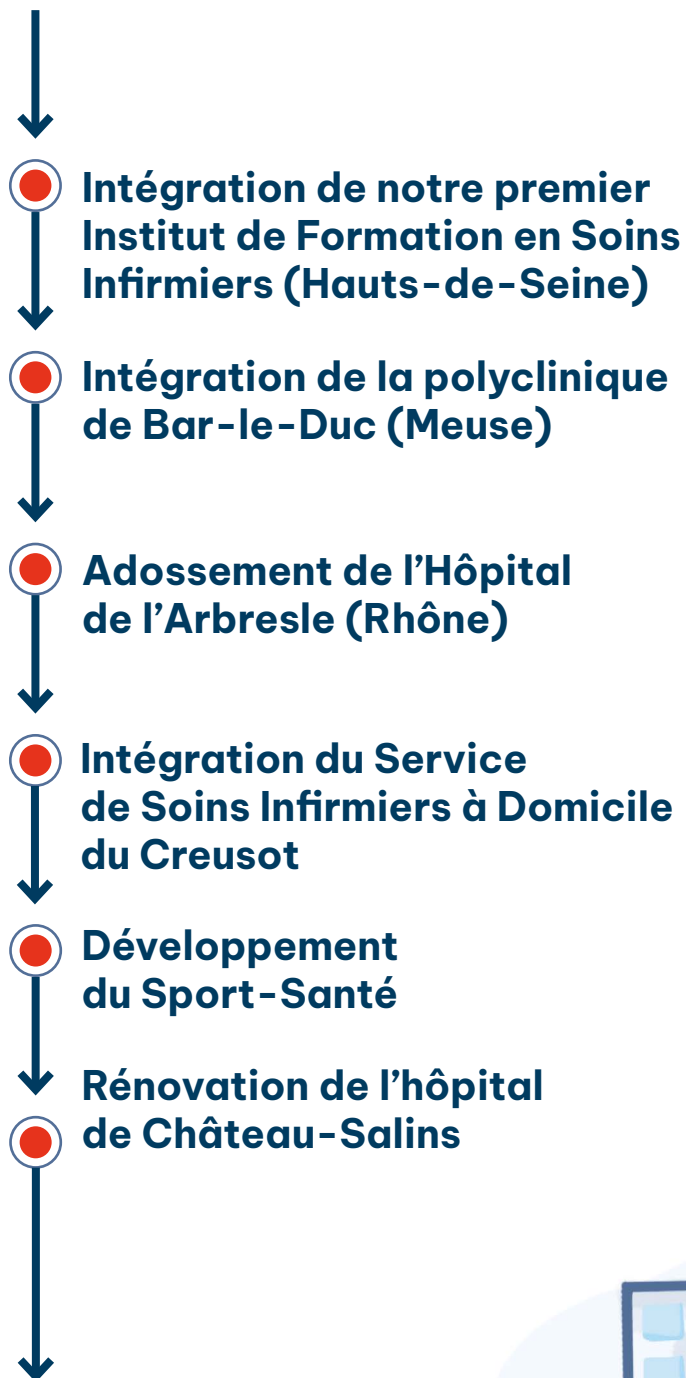
### 12 établissements en Moselle, Meurthe-et-Moselle et dans la Meuse

Saint-Avold (300 lits - MCO) ; Mont-Saint-Martin (280 lits - MCO, SSR, Psy ; Le Kem (180 lits, MCO, SSR et Ehpad) ; Bar-le-Duc (80 lits - MCO) ; Château-Salins (84 lits - MCO, SSR et Ehpad) ; Forbach (64 lits - SSR) ; 4 IFAS ; 2 SSIAD

### 4 établissements en Saône-et-Loire, dans le Rhône et les Hautes-Alpes

La Source (60 lits - SSR) ; Le Creusot (250 lits - MCO, SSR) ; SSIAD du Creusot ; l'Arbresle

# 2022 en un coup d'œil



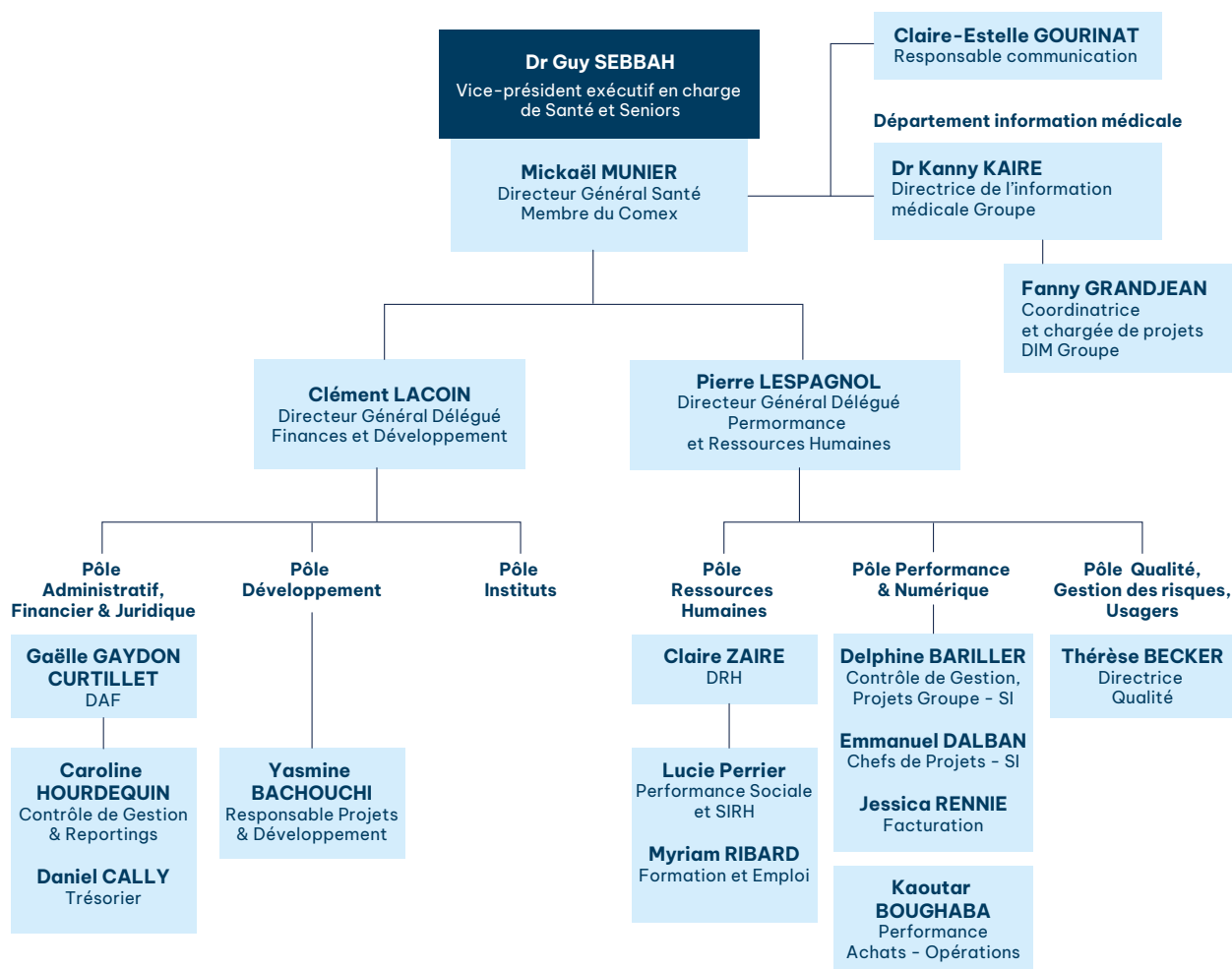


# L'organigramme du Groupe SOS Santé

## Conseil d'administration



## Siège



# Zoom sur nos établissements



*Hôpital Jean Jaurès*





*Hôpital de l'Arbresle*



*Hôpital du Creusot*



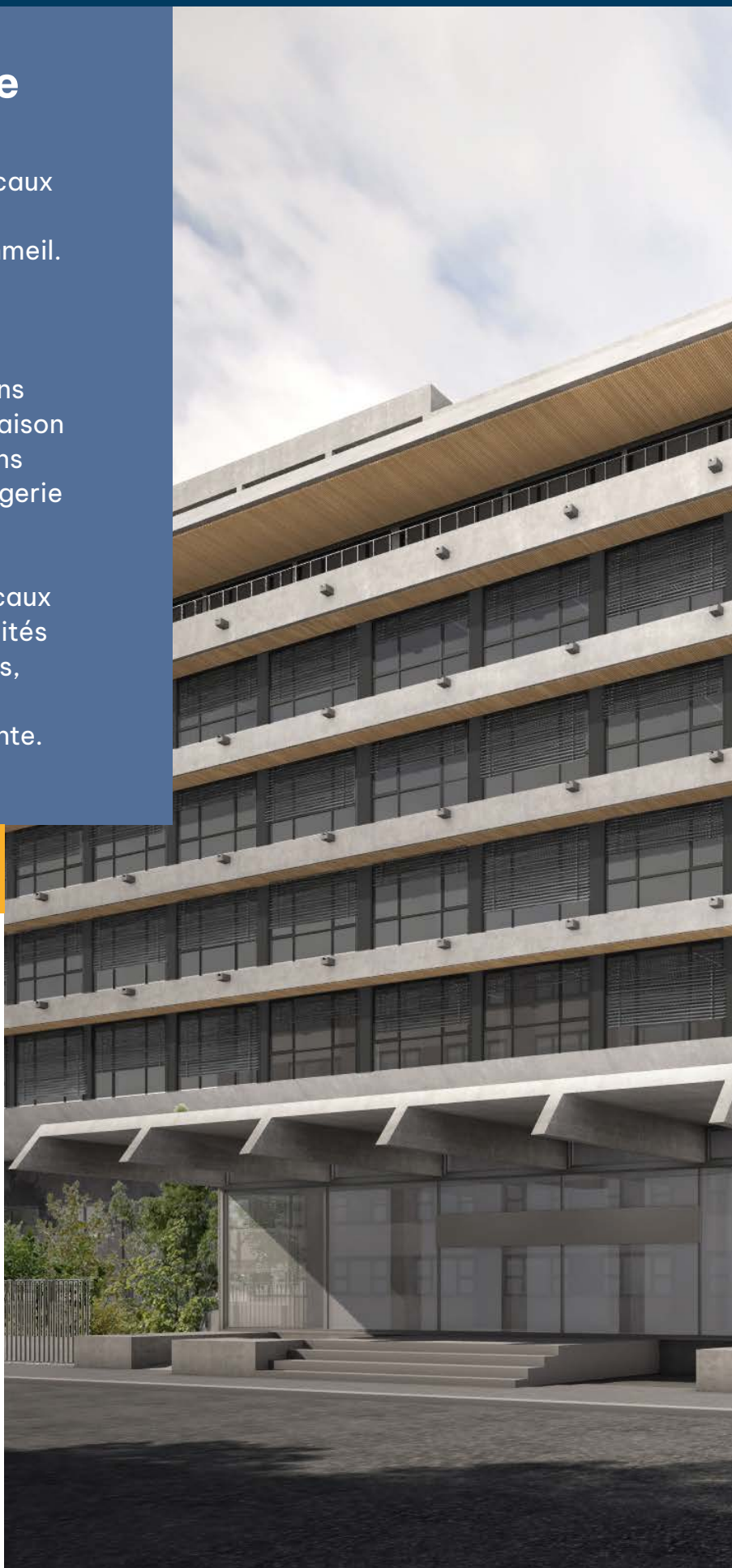
# Hôpital Jean Jaurès *(Paris, 19<sup>e</sup>)*

## Présentation générale

Créé en 2008, l'Hôpital Jean Jaurès accueille des patients en Soins Médicaux et de Réadaptation (SMR), en soins palliatifs et pour des troubles du sommeil.

Avec la volonté de s'ouvrir sur la ville et d'assurer la continuité des soins, l'hôpital a fait le choix d'héberger dans ses murs une maison de santé, une maison médicale de garde, un service de soins infirmiers à domicile, un centre d'imagerie médicale et une crèche.

L'hôpital propose des services médicaux et de réadaptation dans cinq spécialités différentes sur 156 lits : soins palliatifs, gériatrie, hématologie, maladies infectieuses et rééducation polyvalente.



## L'établissement s'appuie sur un plateau technique développé qui facilite le projet de rééducation des patients.

Le centre du sommeil prend en charge les patients souffrant de troubles du sommeil pour établir un diagnostic puis proposer et suivre un traitement adapté.

## Zoom Présentation de l'Unité de Soins Palliatifs

L'unité de soins palliatifs accompagne 40 patients en fin de vie ainsi que leurs proches avec pour objectif de soulager la douleur physique et de les accompagner aux niveaux psychologique, social et spirituel.

L'unité de soins palliatifs accueille des patients en phase palliative dont les traitements curatifs ont été arrêtés, en cas de maintien au domicile impossible, de symptômes trop intenses ou face à un problème éthique majeur (demande d'euthanasie par exemple). Certains patients sont admis pour un séjour temporaire dans le cadre d'un contrôle des symptômes, d'un répit familial ou d'un répit d'équipe.

Les soins palliatifs sont des soins actifs et continus pratiqués par une équipe pluridisciplinaire qui élabore un projet personnalisé, visant à apaiser la douleur physique et la souffrance psychique, à préserver la dignité de la personne malade et à soutenir son entourage.

Le soutien des équipes passe par des groupes de parole et des « cafés deuil » leur offrant ainsi des temps d'échanges et de mémoire indispensables.

## Perspectives

Pour les prochaines années, les enjeux médicaux pour l'Hôpital Jean Jaurès sont multiples. En premier lieu, l'hôpital devra maintenir et développer les activités existantes ce qui, dans le contexte de la démographie médicale et paramédicale, passera notamment par une politique d'attractivité et de stabilisation des équipes soignantes.

Par ailleurs, notre hôpital doit garantir des soins de la plus grande qualité aux patients pris en charge : les politiques de formation des professionnels et le développement de nouveaux partenariats avec des structures référentes seront indispensables.

Enfin, nous devons continuer à ancrer l'Hôpital Jean Jaurès dans son territoire en développant notamment une offre de soins ambulatoires ambitieuse, en lien avec les besoins de la population du territoire : hôpital de jour, consultations extérieures, mais aussi partenariat avec les acteurs de santé du territoire.

Identité forte, qualité, et ancrage local doivent orienter les projets médicaux à venir.



# Centre de rééducation fonctionnelle de Villiers-sur-Marne (Val-de-Marne)

## Présentation générale

Créé en 1891, le Centre de rééducation fonctionnelle de Villiers-sur-Marne est un établissement de santé de soins médicaux et de réadaptation (SMR) spécialisé dans la prise en charge des patients souffrants d'une affection de l'appareil locomoteur. Il rejoint le Groupe SOS en 2011.

Il accueille chaque jour 150 patients, accompagnés par 140 professionnels. L'établissement accueille les patients pour des séjours en hospitalisation complète ou de jour et propose des consultations externes. Les médecins et chirurgiens-consultants du CRF dispensent des consultations externes en orthopédie, traumatologie et traumatologie du sport, neuro-orthopédie et orthopédie infantile.

Les séjours de rééducation et de réadaptation sont pré ou post-opératoires, et s'appuient sur les compétences d'une équipe médicale de médecine physique et de réadaptation spécialisée. L'une des spécificités de l'établissement est d'être doté de compétences spécifiques pour prendre en charge des rééducations pédiatriques complexes et pluridisciplinaires ; chaque année, ce sont 200 enfants qui sont accompagnés au CRF, ce qui représente 1/3 de son activité.

L'établissement bénéficie de locaux modernes et spacieux : 2 plateaux spécialisés de rééducation, une salle d'imagerie médicale, des unités d'hébergement rénovées, des salles de classe, des salles d'activités ludiques et éducatives, et un projet en cours de création d'une Maison des parents, pour accueillir les proches des enfants hospitalisés parfois plusieurs mois.

Ce sont 66 lits d'hospitalisation complète et 29 places d'hôpital de jour.

Depuis 2021, l'établissement porte avec l'Hôpital Saint Camille, une Maison Sport Santé, dont l'objectif est de favoriser le développement de la pratique d'une activité physique et sportive. Le CRF est résolument engagé dans la promotion de l'activité physique et du sport-santé ; il détient le label « IMPACT 2024 » pour plusieurs des actions mises en place dans l'établissement.







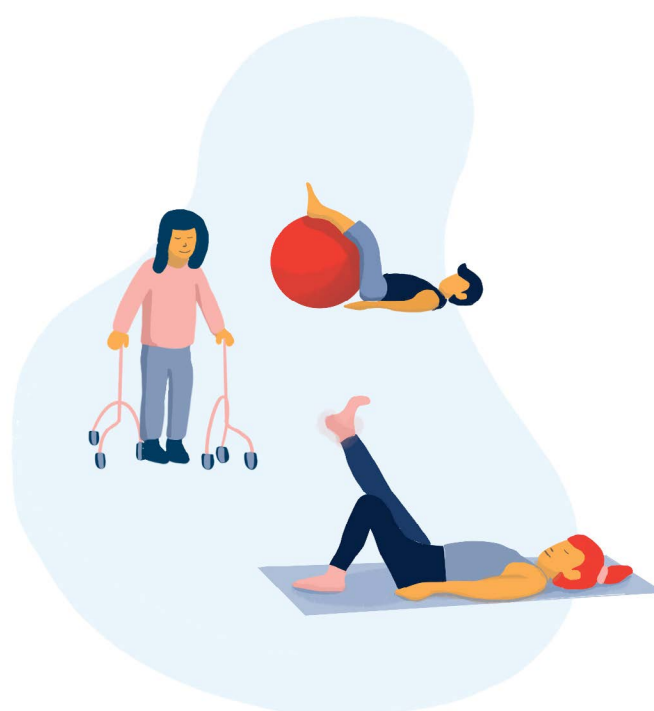
## Zoom sur la prise en charge d'enfants souffrant d'affections de l'appareil locomoteur

L'une des spécificités de l'établissement réside dans l'expertise des équipes médicales, de rééducation et soignantes, pour prendre en charge des enfants souffrant d'affections de l'appareil locomoteur, souvent en situation complexe :

- allongement de membres inférieurs par pose de fixateurs externes, rééducation pré et post-opératoire suite à des interventions sur le rachis (en raison de scolioses idiopathiques sévères qui nécessitent la pose d'un halo crânien),
- des polyfractures suites à des accidents de la voie publique (chutes, accidents de la route – voiture, deux-roues, trottinette),
- le traitement de maladies ostéo-articulaires ou de maladies rares telle que l'ostéogénèse imparfaite dite « maladie des os de verre » ou suite à des interventions chirurgicales pour des enfants polyhandicapés afin d'améliorer leur autonomie dans la vie quotidienne et leur installation dans leurs appareillages de jour et de nuit,
- de la rééducation intensive pour des enfants paralysés cérébraux (IMC),
- de la réadaptation pour des enfants amputés qui apprennent à utiliser une prothèse pour marcher.

Les équipes du CRF utilisent également des techniques spécifiques pour communiquer avec les enfants non communiquant verbalement.

Une équipe éducative assure un accompagnement socio-éducatif et organise des activités sociales et culturelles, maintient le lien avec les familles et travaille des objectifs éducatifs ciblés. Une équipe enseignante permet d'assurer la continuité pédagogique et propose des enseignants de niveau primaire et secondaire, grâce à une convention signée avec l'Education nationale et 5 enseignants situés au CRF. Un projet de création d'une Maison des parents permettra de mieux accueillir les parents des enfants en provenance de province, d'Outremer ou de l'étranger. Le travail pluridisciplinaire qui est la base de la prise en charge de SMR, prend tout son sens en pédiatrie.



# Hôpital de Mont-Saint-Martin *(Meurthe-et-Moselle)*

## Présentation générale

En tant qu'Établissement de Santé Privé d'Intérêt Collectif (ESPIC), l'Hôpital de Mont-Saint-Martin est destiné à être l'hôpital de référence du Pays-Haut.

Il est le seul établissement sanitaire de son territoire. Dans cette région qui peine à recruter des praticiens et plus particulièrement des spécialistes, il est le point central de l'offre de soins.

Depuis la reprise de l'Hôpital de Mont-Saint-Martin par le Groupe SOS en 2012, il s'agit de proposer aux 100 000 habitants du territoire de santé du Pays-Haut (Bassin de Longwy) et Nord-Meusien une offre de soins de qualité qui couvre la majorité des besoins primaires de toutes les populations, sans condition de revenus, sans aucun dépassement d'honoraire.

Cela se traduit par des forts investissements afin que les usagers aient accès à un plateau technique du même niveau que celui qu'ils pourraient trouver dans les agglomérations de plus grande taille (Thionville 45mn, Metz 1h, Nancy 1h30).

L'Hôpital de Mont-Saint-Martin souhaite montrer qu'il est possible de fédérer des équipes médicales et paramédicales autour d'un projet. D'offrir des soins de qualité que tous les habitants d'un territoire sont en droit de recevoir.







## Zoom sur le Centre de l'Obésité

La Lorraine fait partie des régions qui ont subi une des plus fortes évolutions de l'obésité de l'âge adulte. Sa prévalence est passée de 10.5% en 1997 à 17.6% en 2009. Selon le Projet Régional de Santé de l'Agence Régionale de Santé Grand Est, la diminution de la prévalence de l'obésité chez les adultes constitue une des priorités de la région dans le plan santé 2018-2028.

Dans ce contexte la création d'un Centre de l'Obésité au sein de l'hôpital Mont-Saint-Martin répond parfaitement aux demandes de la population du bassin. Le Centre de l'Obésité est une structure de prise en charge pluridisciplinaire de l'obésité de l'adulte. Il s'adresse aux patients en excès de poids avec un Indice de Masse Corporel supérieur à 25kg/m<sup>2</sup> et en échec thérapeutique au premier recours (médecin traitant, diététicien ou nutritionniste de ville). Le parcours du patient proposé comprend une prise en charge pluridisciplinaire avec un suivi médical, diététique, psychologique et l'élaboration d'un programme personnalisé d'activité physique adaptée.

Un espace pour l'activité physique est développé au sein de l'établissement alors que la prise en charge kinésithérapeutique est assurée par un cabinet en ville.

L'hospitalisation des patients éligibles pour la chirurgie bariatrique a lieu au service de chirurgie. Le bilan de comorbidités est réalisé en Hôpital de Jour au Centre de l'Obésité ou en hospitalisation de semaine.

La décision de l'éligibilité pour une éventuelle prise en charge chirurgicale sera prise au cours des réunions de concertations pluridisciplinaires selon les critères définis par la Haute Autorité de Santé. Le suivi médical des patients du Centre de l'Obésité est assuré par des médecins spécialistes, dans le cadre de la prise en charge pluridisciplinaire, l'équipe médicale est assistée par des médecins anesthésistes, gastroentérologues, pneumologues, cardiologues, psychiatres, radiologues. Une équipe diététique assure l'éducation thérapeutique nutritionnelle. Le suivi psychologique et psychiatrique est assuré par l'équipe des psychologues du chef de pôle de psychiatrie.

# Hôpital de Saint-Avold et Forbach *(Moselle)*

## Présentation générale

L'Hôpital de Saint-Avold, est un Établissement de Santé Privé d'Intérêt Collectif (ESPIC) situé en Moselle-Est de 305 lits et places. Le projet médical, soutenu par l'Agence Régionale de Santé (ARS) Grand Est, développe une prise en charge répondant aux besoins de santé des habitants du territoire.

L'établissement dispose d'une offre étendue en chirurgie : sénologie, digestive et viscérale, orthopédie et traumatologie, chirurgie du rachis, urologie, chirurgie du cancer ; celle-ci permet une prise en charge de qualité en proximité.

Grâce aux recrutements de nouveaux praticiens et à la dynamique engagée, la collaboration chirurgiens-anesthésistes réanimateurs a contribué d'une part au développement de l'ambulatoire et d'autre part à la réalisation d'interventions chirurgicales lourdes grâce à l'appui de la réanimation et de l'Unité de Soins Continus.

Profondément attaché aux missions de service public notamment par le biais de son service d'urgences, l'Hôpital de Saint-Avold, dispose d'une offre de médecine de spécialité.

L'établissement dispose d'un pôle d'excellence en cancérologie.

L'offre de soins est complétée par un centre de dialyse. Un plateau d'imagerie étoffé avec 2 IRM, 2 scanners, 1 mammographe, imagerie conventionnelle et échographie est également ouvert sur la ville.

L'établissement fait preuve d'une forte coopération avec le Centre Médico-Gériatrique de Forbach de 70 lits et places.

L'établissement a été certifié A en 2018 grâce à l'investissement de l'ensemble des professionnels qui ont à cœur d'améliorer la qualité et la sécurité des soins.





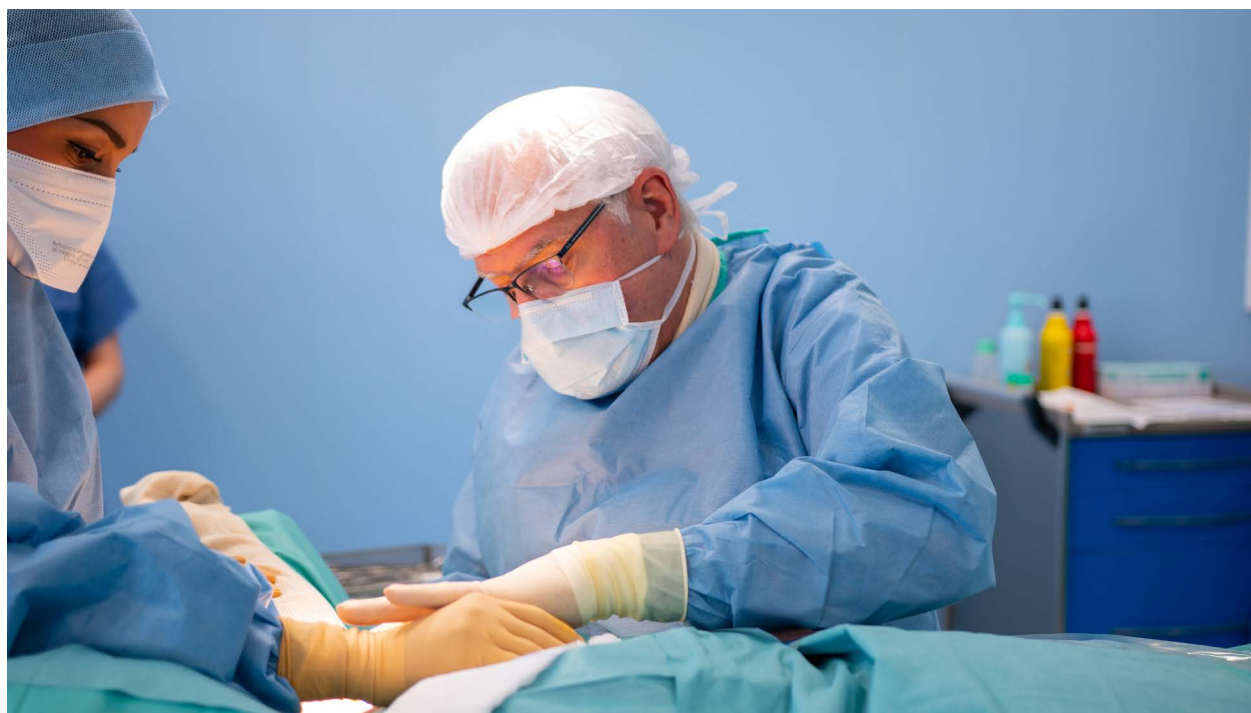
## Zoom sur le service des Urgences

Opérationnel 365 jours par an, 24h/24 le service des Urgences fait face depuis ces deux dernières années à des tensions importantes : pandémie Covid, épidémie de grippe, fluidité des parcours, difficulté de transferts de patients en lien avec des fermetures de lits, manque de temps médical en période estivale et durant les fêtes de fin d'année, grève des laboratoires

et des médecins libéraux, nouvelles règles de facturation...

Malgré ces difficultés, la mobilisation du service des Urgences est entière et a permis à l'Hôpital de Saint-Avold d'assurer pleinement ses missions sans aucune période de fermeture. Des efforts qui sont d'autant plus remarquables que le quotidien des équipes se complique en raison des épisodes de violences des usagers.

Le service des urgences enregistre chaque année plus de 25 000 passages adultes.





# Centre médical La Source, Saint-Léger-Les-Mélèzes (*Hautes-Alpes*)

## Présentation générale

Le Centre médical La Source est situé à une vingtaine de kilomètres de Gap dans le département des Hautes-Alpes, à 1200 mètres d'altitude. L'établissement exerce une activité de Soins Médicaux et de Réadaptation de type Polyvalent dans un cadre de verdure au cœur des montagnes du massif des Ecrins.

La capacité de la structure est de 60 lits. Les patients sont issus de l'hôpital en court séjour ou du domicile sur prescription du médecin généraliste. La Source accueille principalement des patients du bassin Gapençais et des vallées environnantes dans une ambiance familiale. Il représente le seul établissement de santé entre la Mure (38) et Gap (05) (distance 1h15).

Les patients sont pris en charge dans les suites d'épisodes de soins aigus médicaux ou chirurgicaux, pour une affection chronique mais également pour une prise en charge en rééducation pour aider la personne à recouvrer le meilleur potentiel de ses moyens physiques, cognitifs et psychologiques. Des séjours de rupture sont également effectués pour des patients présentant une dépression ou pour une consolidation de sevrage addictologique, l'établissement accueille également des patients dans le cadre de séjours de répit pour les aidants ainsi que des accompagnements soutenus en situation palliative.







## Le mot du Président du Comité Médical de l'Etablissement

« La communauté médicale du Centre médical La Source fait partie du Comité de direction et participe donc aux décisions stratégiques prises par l'établissement ainsi qu'à leur suivi. Le projet médical 2021 -2025 fait l'objet d'une évaluation annuelle et les orientations médicales sont respectées. Le centre médical La Source s'insère enfin dans des partenariats forts, notamment avec le CHICAS, « le centre hospitalier de Gap », les médecins de ville du Champsaur Valgaudemar et la Communauté Professionnelle Territoriale de Santé du Gapençais. »

## Zoom sur le programme dédié aux personnes âgées

Le centre médical La Source propose un programme dédié aux personnes âgées ayant déjà chuté ou non, vivant à domicile ou en institution afin de prévenir le risque de chute. Il n'existe pour l'instant pas de telle proposition dans la vallée.

Il se compose de plusieurs modules suivis en groupe mais aussi en individuel. Différents intervenants dispensent des informations sur les risques de chute et la prévention. Les participants prennent part également à des ateliers pratiques réalisés en collectifs ou en individuel.

### Intérêt :

Proposer une prise en charge pluridisciplinaire aux habitants vieillissants de la vallée et des alentours dans le but d'améliorer leur qualité de vie et de leur proposer des solutions à d'éventuels problèmes (aménagement du domicile par exemple). En effet, la situation géographique de la vallée rend difficile l'accès à certaines prestations comme l'ergothérapie. Le regroupement de plusieurs professions médicales à la source permet ce service de conseil.

Faire le lien entre les différents acteurs de santé, principalement les médecins généralistes et les intervenants à domicile.

Au cours du séjour à la Source, l'équipe paramédicale et notamment la kinésithérapeute ainsi que l'Infirmière Diplômée d'Etat Référente

communiquent des conseils aux patients et/ou son entourage sur l'équipement à mettre en place pour favoriser la prise en charge lors du retour à domicile (lit médicalisé, lève-malade, verticalisateur...). La sortie du patient est également organisée par l'assistante sociale qui veille à la mise en place et à la coordination des différents acteurs qui interviendront au domicile : infirmière libérale, kinésithérapeute, SSIAD, SAAD, etc.

### Objectifs :

Objectif général : diminuer le risque de chute, maintenir l'autonomie et la qualité de vie au domicile.

Objectifs spécifiques : identifier ce qui fait chuter (maladie, traitement, habitudes de vie, environnement), repérer les besoins en aides à domicile, modifier les habitudes de vie (alimentation, activité physique), améliorer l'équilibre

### Public :

Patient en cours d'hospitalisation au centre médical La Source dans un contexte de chute ou ayant un risque de chute.

# Hôpital de Château-Salins (Moselle)

## Présentation générale

Construit en 1900, l'Hôpital de Château-Salins est un établissement privé d'intérêt collectif depuis 1969.

En 2004, il intègre l'ancienne association Hospitalor, aujourd'hui Groupe SOS Santé (depuis 2011). Il fait l'objet depuis 2019 d'importants travaux de rénovation et de restructuration.

L'objectif de l'hôpital de Château-Salins est de proposer une offre de soins de proximité adaptée aux besoins des patients et notamment de cette population rurale qui se trouve éloignée de tous les autres centres de la région, et fluidifier le parcours de santé.

Labellisé « Hôpital de proximité », l'hôpital compte actuellement 90 lits répartis en 4 unités comme suit:

- Un service de médecine de 30 lits comportant des lits de soins palliatifs (3 lits), un centre du sommeil (6 lits) et un hôpital de jour « fragilité de la personne âgée » (6 places)
- Un service de soins médicaux et de réadaptation (SMR) de 20 lits
- Une unité de soins longue durée (USLD) de 30 lits
- Un EHPAD de 15 lits

Des consultations spécialisées sur rendez-vous sont proposées en médecine vasculaire, chirurgie vasculaire, cardiologie, chirurgie orthopédique, gastro-entérologie, gynécologie, oto-rhino-laryngologie, pneumologie-allergologie, urologie, chirurgie digestive et viscérale. Une sage-femme et une diététicienne proposent également des consultations et une Infirmière d'Etat libérale est disponible.

Un cabinet libéral de radiologie (radiographies, panoramique dentaire, mammographies, échographie) est disponible au sein même de l'hôpital. Un scanner a été mis en place dans le cabinet de radiologie.

L'hôpital renforce également depuis septembre 2021 ses activités ambulatoires de prise en charge de la personne âgée.





## Zoom sur l'Hôpital de Jour « Vulnérabilité de la personne âgée »

Dans le contexte de vieillissement croissant de la population française, la fragilité du sujet âgé devient un enjeu de santé publique.

Dans son rôle d'Hôpital de proximité, l'Hôpital de Château-Salins a pour projet d'enrichir l'offre de soins proposée sur le territoire avec la perspective d'un HDJ de médecine « repérage et dépistage des fragilités des personnes âgées ».

L'objectif de ce projet est :

- De proposer un dépistage précoce de la perte d'autonomie et du syndrome de fragilité des personnes âgées ;
- D'apporter une prise en charge adaptée en lien avec les partenaires du territoire notamment médico-sociaux ;
- De retarder le processus d'entrée dans la dépendance des personnes âgées fragiles.

Cet hôpital de jour est destiné aux patients âgés présentant certains critères, comme la perte de poids involontaire, sensation d'épuisement, diminution de la force musculaire, vitesse de marche lente, activité physique réduite, troubles de l'équilibre, chute...

Suite à un premier dépistage, le patient pourra être orienté vers l'hôpital de jour, muni d'une prescription médicale du médecin traitant. Il bénéficiera d'une évaluation gériatrique multidimensionnelle par une équipe pluridisciplinaire.

L'évaluation permettra de confirmer le diagnostic de « fragilité » et ainsi d'en définir les éléments qui la composent. Il s'en suivra un plan d'intervention personnalisé.

Planification d'ateliers dans le cadre de l'éducation thérapeutique / promotion de la santé et de la future maison de santé adossée à l'hôpital.





# Polyclinique de Bar-le-Duc (Meuse)

## Présentation générale

La Polyclinique du Parc de Bar-le-Duc dans le département de la Meuse, assure l'essentiel de l'offre chirurgicale du bassin Sud Meusien et à ce titre a accueilli en 2022 plus de 12 000 patients pour des prises en charge en chirurgie orthopédique, en chirurgie viscérale et bariatrique, en gastro-entérologie, en ophtalmologie, en stomatologie, en urologie, en gynécologie et cardio-vasculaire.

La Polyclinique du Parc développe ses activités chirurgicales dans le cadre d'un Groupement de Coopération Sanitaire constitué avec le Centre Hospitalier de Bar-le-Duc. 93% de l'activité chirurgicale est réalisée par les praticiens de la Polyclinique en chirurgie programmée mais aussi pour l'urgence chirurgicale en chirurgie orthopédique, chirurgie viscérale et gastro-entérologie.

La Polyclinique du Parc de Bar-le-Duc tient une place particulière sur le département de la Meuse étant le seul effecteur chirurgical sur le territoire Sud Meusien. À ce titre, elle collabore de manière très étroite avec le Centre Hospitalier pour qui les praticiens de la Polyclinique assurent

les besoins chirurgicaux d'urgence et donc la permanence des soins pour le territoire et couvrent l'unité de soins continus.

Avec 8 salles opératoires et 20 praticiens chirurgicaux La Polyclinique du Parc a réalisé 12 428 interventions chirurgicales.

65% de l'activité sont réalisés en parcours ambulatoire. La dynamique d'activité est forte avec une progression de 11% par rapport à 2021 et de 6% par rapport à 2019 (avant COVID).

160 collaborateurs dont 91 personnels paramédicaux œuvrent aux côtés des praticiens à la prise en charge des patients.

Les projets visent à conforter cette position, d'une part, en renforçant les activités en place et avec les praticiens développer l'attractivité qui permettra à d'autres praticiens à venir exercer au sein de la Polyclinique et, d'autre part, à développer les activités chirurgicales et médicales non couvertes sur le territoire.

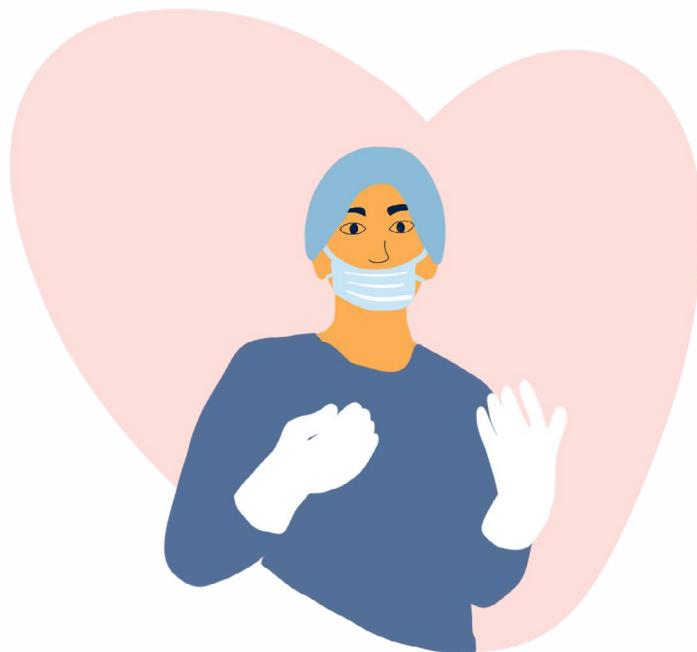


## Zoom sur l'Ecole des patients

Les équipes médicales et soignantes de la Polyclinique du Parc ont mis en place des parcours spécifiques au sein d'un dispositif dit « Ecole des Patients » permettant de préparer le patient aux conditions de sa prise en charge chirurgicale notamment par une présentation de l'acte chirurgical et de l'accompagner après intervention quant aux éventuelles conséquences post-chirurgicales.

Dans le cadre de l'Ecole des patients, et avant son entrée en hospitalisation, le patient visitera la Polyclinique, rencontrera les différents acteurs qui le prendront en charge, disposant ainsi de toutes les informations qui concernent sa prise en charge.

Ce dispositif s'inscrit comme un programme de récupération améliorée après chirurgie en y ajoutant une étape pré-chirurgicale d'information en relation singulière ou de groupe, au cours de laquelle seront regroupés également les examens préliminaires d'imagerie, de consultation pré-anesthésique, de bilan biologique.



# Hôpital du Kem – Thionville *(Moselle)*

## Présentation générale

20 ans déjà ! Né en 2003, l'hôpital gériatrique Le KEM n'a rien perdu de son ADN initial : répondre aux besoins des personnes âgées très fragiles du territoire Nord Lorraine.

L'équipe de professionnels de santé ne cesse de s'investir dans la prise en charge gériatrique aux pathologies multiples et de répondre à des besoins nouveaux, diversifiés et adaptés.

- Au sein de la filière psycho-gériatrique, l'offre de soins est constituée d'un véritable parcours patient.

Un Centre Mémoire, avec consultations labellisées et hôpital de jour, est dédié au diagnostic et suivi des démences de type Alzheimer. Une unité d'hospitalisation psycho-comportementale complète le dispositif avec des unités spécialisées d'hébergement en UHR (Unité d'Hébergement Renforcée) et en EHPAD (Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes). L'Accueil de jour permet quant à lui de soulager les aidants familiaux.

- Conjointement la filière somato-gériatrique du KEM permet une évaluation gériatrique adaptée aux différentes situations cliniques et sociales, avec un objectif diagnostique et thérapeutique garantissant au patient âgé une orientation rapide en fonction de ses besoins.

En provenance des urgences ou directement du domicile, les patients âgés atteints de pathologies diverses et aiguës sont pris en charge en Médecine. En fonction de leurs besoins, ils peuvent être amenés à prolonger leur hospitalisation en Soins Médicaux et Réadaptation (SMR). Si le retour à domicile est compromis, l'accueil en hébergement permanent peut être envisagé en USLD (Unité de Soins de Longue Durée).

Cette filière se dote également d'une activité ambulatoire pour une prise en charge des patients à la journée.

- L'offre de soins est complétée par un Centre du Sommeil spécialisé dans le diagnostic des troubles du sommeil et la réalisation de polysomnographies et EEG (Electro-EncéphaloGramme).

Le KEM c'est aussi des femmes et des hommes, professionnels de la santé qui constituent une véritable équipe médicale, paramédicale, pluridisciplinaire et expérimentée. Tous ces acteurs sont tous à l'écoute des patients, des résidents et de leurs familles pour assurer une prise en charge de qualité pour le KEM visant toujours l'excellence en gériatrie sur son territoire de santé.





## Zoom sur le virage ambulatoire

Impulsé par une volonté nationale et fort de son expérience d'hôpital de jour dédié aux Maladies Alzheimer et Maladies Apparentées, le KEM développe cette activité pour les autres pathologies liées au Grand Âge.

Moins éprouvant qu'une hospitalisation classique, l'objectif est d'identifier la fragilité d'une personne âgée afin de retarder le processus d'entrée dans la dépendance des personnes âgées fragiles.

Sur une journée l'ensemble des examens, avec bilans diagnostics et évaluations interdisciplinaires, est réalisé pour proposer une prise en charge thérapeutique adaptée.

4 parcours sont proposés au sein de l'Hôpital de Jour de Gériatrie :

- Suivi dans le cadre d'une fragilité spécifique identifiée au cours d'une hospitalisation conventionnelle et pour laquelle un plan de soin personnalisé à poursuivre est déterminé
- Onco-gériatrie pour le patient âgé atteint d'un cancer et dont l'avis d'un gériatre va permettre au spécialiste d'oncologie et ou au chirurgien d'adapter la prise de décision thérapeutique en fonction des fragilités relevées.
- Fragilité pour réaliser des bilans de chute ou nutritionnel, prévenir d'une iatrogénie médicamenteuse...
- Thérapeutique pour des actes techniques nécessitant leur réalisation et leur surveillance en hospitalisation de courte durée (Ponction lombaire, Fer injecté ou transfusion)



# Hôpital du Creusot

## [Saône-et-Loire]

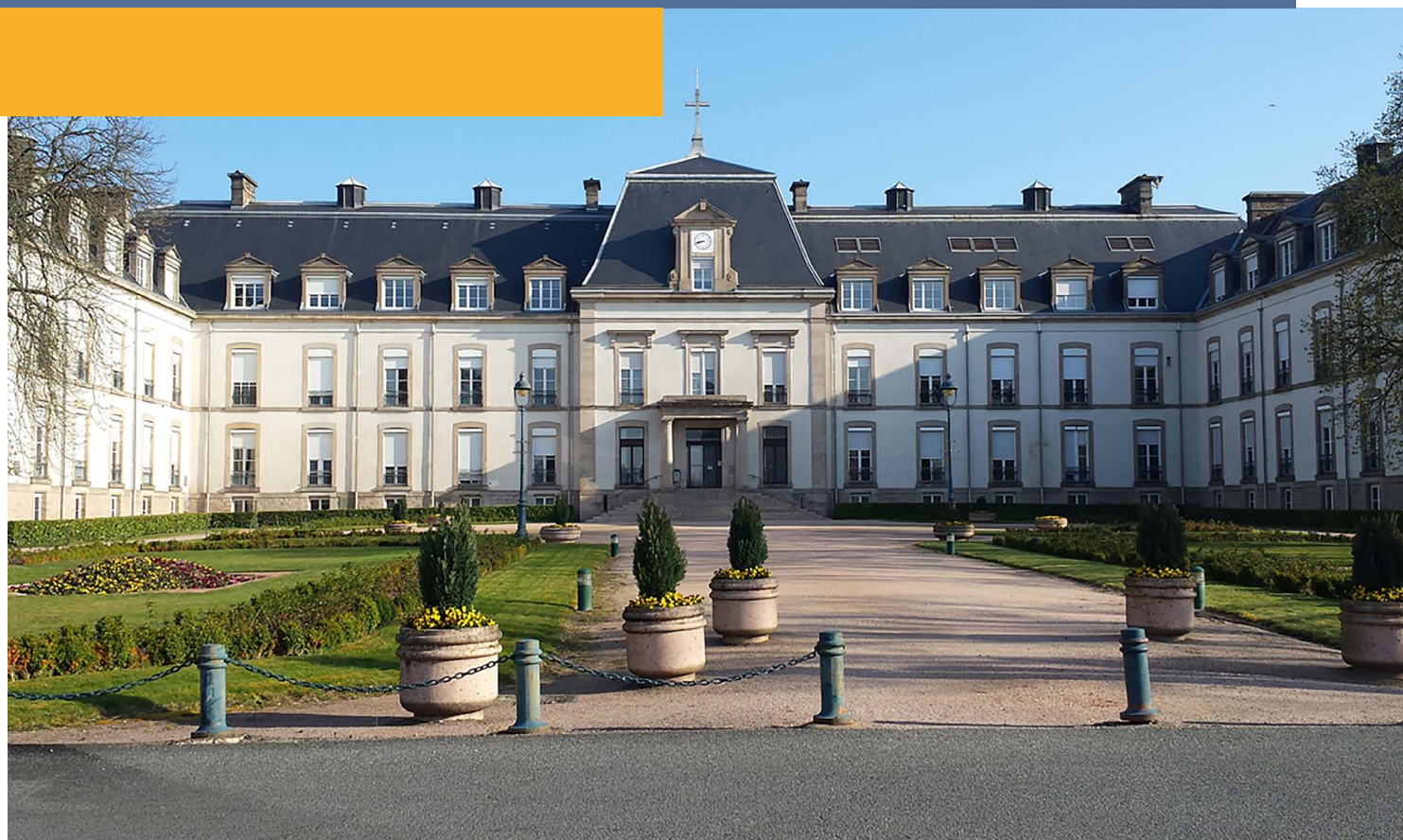
### Présentation générale

L'Hôpital du Creusot a été fondé en 1894 par la famille Schneider. À l'origine, cet établissement avait pour vocation d'accueillir en priorité les personnels des établissements industriels du Creusot. La clinique est créée en 1900. En 1948, l'Hôpital est érigé en association.

En 2015, l'Hôpital du Creusot intègre le Groupe SOS Santé, répondant à la volonté de maintenir une offre hospitalière complète de proximité sur le bassin creusotin.

L'Hôpital est riche d'une longue tradition de services aux habitants du bassin creusotin, qu'il tient aujourd'hui à pérenniser. Il continue à se développer en réponse aux besoins de la population.

L'établissement propose une prise en charge pluridisciplinaire en médecine, chirurgie et obstétrique, le tout encadré par une équipe médicale d'une soixantaine de praticiens.





## Zoom sur le pôle médecine

Le pôle accueille dans son service de médecine polyvalente toute personne quel que soit son âge ne relevant pas d'un service de spécialité pour suivi médical.

Le service de court séjour gériatrique accueille des patients âgés nécessitant des soins aigus et une surveillance spécifique. Ce service dispose de lits identifiés en soins palliatifs, permettant une prise en charge spécialisée et individualisée.

Une unité de soins médicaux et de réadaptation SMR qui accueille des personnes dont l'autonomie se trouve altérée par le ralentissement général ou fonctionnel de pathologies aiguës ou chroniques, d'origine médicale ou chirurgicale vient compléter notre offre d'hospitalisation médicale.

Depuis 2 ans, le développement de l'hospitalisation de jour en médecine est en plein essor : Une Unité Ambulatoire de Cardiologie de l'Hôpital du Creusot a ouvert en 2021, associée à une activité d'expertise et d'avis tournée vers la médecine de ville.

Le service de Diabétologie, qui est également le service support du Réseau Régional PRE-REDIAB, offre un parcours de prise en charge complet, en hospitalisation complète, en hospitalisation de jour et en consultations.

## Zoom sur le Pôle mère-enfant

Ce service assure le suivi des grossesses normales et pathologiques.

Il bénéficie des derniers moyens de diagnostics et de surveillance avec images 3D permettant d'assurer un confort et une sécurité maximale pour les mamans et les bébés.

L'aménagement des locaux permet d'accueillir la majorité des patientes dans des chambres particulières et d'avoir à disposition une salle de pré-travail avec bassin de relaxation pour les accouchements physiologiques.



L'équipe obstétricale propose une prise en charge complète de proximité : consultations, échographies, diagnostic prénatal en lien avec la maternité du CHU de Dijon.

Diverses activités périnatales sont possibles, comme l'entretien du 4ème mois, la préparation classique à l'accouchement, la préparation périnéale, des séances d'aquagym adaptées aux femmes enceintes, la rééducation postnatale.

Des médecins anesthésistes-réanimateurs et des pédiatres sont affectés exclusivement au service Maternité et assurent une permanence de mission 24h/24.

Ils assurent une formation collective sur l'anesthésie péridurale en obstétrique.

**Le Centre de planification et d'éducation familiale** assure gratuitement et en toute confidentialité l'information, la prévention, l'écoute et le dépistage auprès des mineurs et personnes sans couverture sociale. L'équipe est composée de médecins, d'une sage-femme, d'une assistante sociale, d'une secrétaire et d'une conseillère conjugale. Elle dispense des consultations de gynécologies (contraception, dépistage...) des prélèvements (HIV, hépatite, et autre IST).

Les couples en difficulté, (mineurs ou majeurs) face à une situation de crise, ou confrontés à une IVG, une stérilité, un problème relationnel peuvent bénéficier d'entretiens gratuits auprès de la Conseillère Conjugale. Dans le cadre de l'information et de la prévention, l'équipe intervient en milieu scolaire, dans les foyers d'accueil, et auprès des personnes handicapées.

# Hôpital de L'Arbresle *(Rhône)*

## Présentation générale

L'Histoire de l'Hôpital de L'Arbresle débute en 1913 avec la création officielle de l'Association Hospitalière, reconnue d'utilité publique en 1938.

L'Hôpital de l'Arbresle est un établissement de santé privé d'intérêt collectif (ESPIC) qui véhicule des valeurs humanistes, et place le patient avant toute autre considération. L'établissement répond à une mission de service public, propose une offre de soin variée et un accompagnement de proximité. Il est ouvert sur les partenariats. Il développe une culture de solidarité et de service du public sans reste à charge financièrement pour les patients. Par son engagement social, il favorise la qualification, la professionnalisation et la promotion des personnels, la qualité des soins et des services. Il tient pour essentiel la reconnaissance des usagers, des familles, des professionnels et des bénévoles.

En janvier 2022, il obtient la labélisation Hôpital de Proximité qui confirme son rôle essentiel au sein du territoire de santé.

En décembre 2022, l'Hôpital de l'Arbresle s'est adossé au Groupe SOS Santé dans l'objectif de garantir sa pérennité au service de la population locale et d'accompagner son développement.







## Zoom sur les pôles d'activités et d'expertises :

### **Le Pôle Addictologie.**

L'expertise de notre équipe est reconnue en Auvergne-Rhône-Alpes et au-delà de la région. Nous proposons une prise en charge hospitalière de niveau II c'est-à-dire un accompagnement spécialisé des patients pour un sevrage simple ou complexe. Nos prises en charge couvrent l'ensemble du parcours patient : consultations externes, Equipe de Liaison et de Soins en Addictologie (ELSA) intervenant dans les établissements partenaires de l'hôpital, hospitalisation complète, hospitalisation de jour en co-portage avec le CHS de ST CYR au Mont d'Or.

### **Le Pôle Gériatrie et Médecine Polyvalente**

qui propose une prise en charge et un accompagnement complet avec le service de médecine, les services soins médicaux et de réadaptation SMR, l'unité de soins de longue durée USLD et l'EHPAD.

**Le Pôle Périnatalité** qui est un centre de suivi de la Femme, de la Mère et du Nouveau-Né et qui propose des consultations de suivi, la préparation à la naissance et à la parentalité et un accompagnement post-natal de la maman et du bébé.

### **Le Pôle de consultations**

spécialisées avec différentes spécialités comme la Neurologie, l'Urologie, l'Echodoppler....

# IFAS, IFSI, SSIAD : zoom sur la formation et les soins à domicile

Pour continuer de soigner correctement demain, il nous faut former dès aujourd'hui les futures générations de soignants. Nous y prenons toute notre part au sein du Groupe SOS avec notre 4 propres Instituts de Formation d'Aide-Soignants dans le Grand Est : à Saint-Avold, Mont-Saint-Martin, Thionville et Metz. Nous travaillons actuellement sur la digitalisation de ces parcours de formation.

Avec notre association ALPHA Plappeville, nous orientons, formons, accompagnons et remobilisons des personnes adultes en situation de handicap pour raison de santé, de maladie ou d'accident.

Un Institut de Formation en Soins Infirmiers nous a rejoint dans les Hauts-de-Seine, et un autre ouvrira à Mont-Saint-Martin, en 2023.

Nos différents instituts de formation sont très bien implantés dans leurs territoires, avec des rencontres dans les lycées professionnels, dans les

établissements médico-sociaux, dans les EHPAD, et des partenariats avec des acteurs stratégiques : Mairies, Pôle Emploi, Missions Locales, Région...

À noter que nous développons l'alternance au sein du Groupe, avec 2 promotions par an. Nous travaillons aussi sur les process de Valorisation des Acquis d'Expérience (VAE), permettant à celles et ceux ayant suffisamment d'expérience professionnelle d'accéder plus facilement à ces qualifications.

Le Groupe SOS Santé comprend 3 Services de Soins Infirmiers à Domicile. Un tel projet s'inscrit dans la volonté du Groupe SOS Santé d'aller vers ceux qui ont besoin de se soigner et permet de toujours mieux articuler la qualité du soin entre hôpital et domicile. Le dernier établissement à nous avoir rejoint est celui du Creusot. Ce rapprochement a pour objectif de maintenir l'activité du SSIAD, pivot essentiel des soins à la portée de toutes et tous dans la ville du Creusot et aux alentours.

En 2022, **787**  
personnes formées



|                                                                      | Hôpital de Mont-Saint-Martin | Hôpital gériatrique Le Kem | Hôpital de Château-Salins | Hôpital de Saint-Avold | Hôpital gériatrique de Saint-François | CRF de Villiers-Jaurès | Hôpital du Creusot | Centre médical La Source | Polyclinique de Bar-le-Duc |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------|---------------------------|------------------------|---------------------------------------|------------------------|--------------------|--------------------------|----------------------------|
| MCO (Médecine, Chirurgie, Obstétrique)                               | X                            | X                          | X                         | X                      | X                                     | X                      | X                  | X                        | X                          |
| SMR (Soins Médicaux et de Réadaptation)                              | X                            | X                          | X                         | X                      | X                                     | X                      | X                  | X                        |                            |
| Réanimation                                                          |                              |                            | X                         |                        |                                       |                        |                    |                          |                            |
| Dialyse                                                              | X                            |                            | X                         |                        |                                       |                        |                    |                          |                            |
| Chimiothérapie                                                       | X                            |                            | X                         |                        |                                       | X                      |                    |                          |                            |
| Psychiatrie                                                          | X                            |                            |                           |                        |                                       |                        |                    |                          |                            |
| Hospitalisation à domicile                                           | X                            |                            |                           |                        |                                       |                        |                    |                          |                            |
| USLD (Unité de soins de longue durée)                                | X                            | X                          | X                         | X                      |                                       |                        |                    | X                        |                            |
| EHPAD (Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes) |                              | X                          | X                         |                        |                                       |                        |                    | X                        |                            |
| Urgences                                                             | X                            |                            | X                         |                        |                                       | X                      |                    |                          |                            |
| IRM                                                                  | X                            |                            | X                         |                        |                                       | X                      |                    |                          |                            |
| Scanner                                                              | X                            | X                          | X                         |                        | X                                     | X                      |                    |                          |                            |



# Zoom par thèmes





# Ressources Humaines



## Ressources humaines : une ambition au service de la qualité de vie au travail et de la qualité des soins

La Direction des ressources humaines, en dessinant et pilotant la politique sociale du Groupe SOS Santé, remplit un rôle fondamental pour aider les établissements à attirer, recruter et fidéliser les équipes, au cœur de la prise en soins de nos patients.

### Un cadre favorable à un dialogue social dynamique

Le Groupe SOS Santé a une histoire relativement récente : la démarche de ce Groupe qui se structure est à la fois pragmatique et ambitieuse. Elle tend à donner à ses établissements une identité propre et forte, capable de renforcer leur attractivité et d'adapter leurs politiques, sociales et de soins au contexte particulier de chaque établissement. Le tout, dans une logique commune d'accessibilité de soins de qualité pour toutes et tous.

Dans ce but, un « Collectif RH Santé » a été mis en place en 2022 afin de faciliter la mise en commun des bonnes pratiques et une meilleure coordination entre les établissements. Des ateliers sont également organisés chaque trimestre.

L'enjeu en matière de politique sociale du Groupe SOS Santé est de concilier social, santé, organisation et management pour valoriser les femmes et les hommes qui la composent comme sa principale ressource.

Le Groupe SOS Santé fait du dialogue social une priorité. Les institutions représentatives du personnel sont dynamiques et clairement positionnées, avec 4 organisations syndicales représentées : FO, la CGT, la CFDT et la CFTC. Le Comité Social et Economique (CSE) du Groupe comporte un collège qui se réunit selon un calendrier annuel. Un CSE existe également à l'échelle des établissements, nourrissant le dialogue social.



## De nombreuses actions au service de notre attractivité

Depuis plusieurs années, les ressources humaines en santé rencontrent deux défis majeurs : le manque de professionnels par rapport à la demande, d'une part, et l'expression d'une perte de sens au travail chez les hospitaliers, de l'autre. Développer notre attractivité est ainsi un enjeu prioritaire.

Au quotidien, nous veillons ainsi à mettre en avant notre modèle associatif, nos équipes et nos projets. Nous publions ainsi régulièrement des portraits de nos collaborateurs sur nos réseaux sociaux, par exemple. Nous travaillons aussi sur nos organisations, pour permettre un meilleur équilibre vie professionnelle / vie privée : développement de l'ambulatoire, des cycles en 12 heures, par exemple. Nous proposons les Contrats d'allocation d'études, qui permettent de sélectionner des professionnels avant la fin de leurs études, de les accompagner et de les intégrer dans nos effectifs au moment de leur diplôme.

Nous organisons également des événements divers : journées portes ouvertes, journées de cohésion (Journées des Equipes), par exemple.

## La qualité de vie au travail

Le concept de la qualité de vie au travail est simple : prenons soin de nos équipes, elles pourront ainsi prodiguer les meilleurs soins à nos patients.

Tout d'abord, il paraît essentiel de rappeler notre raison d'être. Nous avons tous au sein du Groupe une mission qui est de concourir à l'excellence de la prise en charge de nos patients, dans tous les territoires, quels que soient leurs revenus. Nous devons faire en sorte que nos équipes aient conscience et s'approprient le sens de leur présence, de leur mission, qu'elles connaissent leur utilité. Nous faisons référence ici aux valeurs professionnelles et aux éléments qui permettront l'engagement de tous autour de notre mission, pour exceller et innover. Cela constitue un premier axe de travail.

Le second axe concerne ce que l'on baptise « le support organisationnel ». On entend par là : la proximité de l'encadrement, l'expression du personnel, le dialogue, la formation et le développement des compétences, la promotion interne, la participation du personnel aux projets, le fait de favoriser le travail en équipe.

Enfin, le troisième axe consiste à s'ouvrir à la personne du salarié et à ce qui compose sa vie dans son ensemble, pour lui permettre de mieux concilier les différents temps de celle-ci. On envisage par cette réflexion de mettre à disposition du salarié des services de différents types et d'avoir en interne à sa destination des actions de bien-être, de confort et de santé.

## Des investissements forts en formation

Face au manque de professionnels qui peuvent nous aider à répondre aux besoins de soins dans les territoires, nous souhaitons développer une culture de la formation au sein du Groupe. Nous voyons la formation comme un levier d'excellence qui nous permet de former nos équipes tant d'un point de vue technique que d'un point de vue managérial, au service des projets de nos établissements. Nous avons ainsi investi 1,3 millions d'euros dans la formation en 2022 pour envoyer notre personnel en formation qualifiante. Cette année nous avons également conclu 53 contrats d'apprentissage dont 31 sur des métiers en tension de la filière soignante (aide-soignant(e)s et infirmier(ère)s). Depuis que le dispositif a été mis en place, nous avons accueilli 239 apprentis au sein de nos établissements.

---

**Claire Zaïre, DRH**



## La qualité et la sécurité des soins au cœur du travail de nos équipes

Animé par la recherche constante de l'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins apportés aux patients, le Groupe SOS Santé adapte constamment ses moyens et ses organisations aux évolutions de la santé grâce au dynamisme et à l'implication de tous ses professionnels.

## Vers une Politique Qualité - Gestion des Risques commune

Une dynamique renforcée au sein du Groupe SOS Santé a permis de fédérer l'ensemble des établissements autour d'une Politique Qualité - Gestion des Risques commune. Celle-ci facilite l'intégration des exigences portées par la Haute Autorité de Santé (HAS) en vue de la certification des établissements de santé. Elle est animée via un « Club Qualité et Gestion des Risques » qui réunit les Responsables des établissements pour porter toujours plus haut nos exigences en ce domaine.



## Obtenir la certification de nos établissements, pour affirmer notre souci prioritaire du patient

La certification, mission confiée nationalement à la HAS, est une procédure d'évaluation du niveau de qualité et de sécurité des soins des établissements de santé.

- Être certifié, c'est affirmer fièrement que les équipes ont le souci prioritaire du patient. Pour chacun des professionnels, c'est la reconnaissance de son engagement dans une démarche d'amélioration continue.

- Être certifié, c'est aussi considérer l'engagement du patient comme un des facteurs clés de succès pour son rétablissement, sa rémission ou sa guérison ; il s'agit de s'appuyer sur le point de vue des patients, sur leur expérience dans l'établissement de santé, tout au long de son parcours de soin. Des enquêtes de satisfaction de la patientèle sont menées dans l'ensemble de nos structures.

La certification de nos hôpitaux de Mont-Saint-Martin et de Château-Salins a été renouvelée. Pour les autres établissements, les nouvelles visites de certification sont prévues prochainement.

### Établissements certifiés

|                   |         |
|-------------------|---------|
| Mont-Saint-Martin | 09/2021 |
| Château-Salins    | 02/2022 |

### Dates de certification

|                       |         |
|-----------------------|---------|
| Villiers-Sur-Marne    | 03/2023 |
| L'arbresle            | 06/2023 |
| Jean Jaurès           | 10/2023 |
| La Source             | 11/2023 |
| Bar-le-Duc            | 02/2024 |
| Le Kem                | 06/2024 |
| Le Creusot            | 06/2024 |
| Saint-Avold / Forbach | 10/2024 |



## Le fil rouge des droits du patient

La loi du 4 mars 2002 a consacré les droits pour les patients. Au-delà des aspects réglementaires, c'est l'ensemble du positionnement du patient qui a évolué au cours de ces dernières années : celui-ci a évolué vers un patient disposant de droits, puis à un patient « partenaire » dans sa prise en charge, voire dans certains cas un « patient-expert ».

Si l'exercice de ses droits fondamentaux reste une condition impérative à la qualité et à la sécurité des soins, son positionnement en tant qu'acteur de sa prise en charge doit être largement promu comme facteur de l'efficacité du soin.

Le Groupe SOS Santé participe pleinement à l'engagement du patient, à l'émergence du patient partenaire via de nombreuses initiatives : information et formation des patients et aidants (Education thérapeutique, parcours de soins...). Il promeut également l'implication des représentants des usagers au sein de nos établissements par la reconnaissance de la Commission des usagers (CDU), installée dans chaque établissement de santé, pour veiller au respect des droits des usagers, faciliter leurs démarches et contribuer par ses avis et propositions à l'amélioration de la politique d'accueil et de prise en charge des patients et de leurs proches.

---

**Thérèse Becker**, Directrice Qualité



# Projets



La vocation associative des hôpitaux du Groupe SOS Santé se traduit, au-delà de nos missions d'accès aux soins pour toutes et pour tous, par le développement de projets visant à améliorer les conditions d'accueil des patients et les conditions de travail de nos professionnels. Depuis 2020, nous développons des projets d'innovations sociales qui leur sont destinés. Certains de ces projets émanent d'une volonté partagée par les établissements et seront alors transverses, d'autres sont spécifiques à chacun selon l'activité et les besoins.

## Des projets au service de la santé des soignants et salariés des établissements

L'un des projets transverses que nous développons concerne la qualité de vie au travail de nos salariés et leur santé. Une consultation générale a mis en exergue les besoins de nos équipes : un appui aux transformations organisationnelles et technologiques, des infrastructures pour se reposer, des solutions de garde de jeunes enfants et des dispositifs pour préserver sa santé mentale et physique. C'est ainsi qu'est né le projet « Pause », un projet global pour la santé des soignants. Nous ouvrons également les horizons des salariés via le programme de mobilités Erasmus+, qui permettra à plus de 100 salariés de bénéficier de formations et d'échanges au sein de structures homologues partout en Europe.

## Développer des projets d'activité physique adaptée

L'activité physique adaptée permet la prévention de risques de santé et l'éducation thérapeutique non médicamenteuse pour des affections de longue durée. Nous avons amorcé l'activité physique adaptée pour des patients diabétiques suivis au sein de l'hôpital de Mont-Saint-Martin (54). Nous développons aujourd'hui le dispositif pour prendre en charge plusieurs affections (obésité, maladies cardiaques, respiratoires, rénales, etc.).

L'ensemble des établissements est partie prenante du développement de l'offre d'activité physique adaptée, parmi eux, trois sont labellisés Maison Sport Santé. Nous travaillons en partenariat avec l'ESSEC pour développer notre dispositif et proposer l'offre la mieux adaptée à nos patients dans le cadre de l'Expérience Projet.

## Une prise en charge toujours plus fluide et sécurisée, grâce au renforcement de nos projets numériques

En 2022, nous avons poursuivi le déploiement du Dossier Patient Informatisé dans deux de nos établissements : Château-Salins (Moselle) et Bar-le-Duc (Meuse). L'objectif : améliorer

la sécurité de la prise en charge des patients, grâce à des données patients centralisées et accessibles de façon sécurisée à tous les professionnels soignants de l'établissement. Ce déploiement sera poursuivi en 2023 pour que nos établissements aient le même système d'information.

En parallèle, afin de répondre aux exigences du Segur de la santé, nous avons mis en œuvre l'Identifiant National de Santé intégré (INSi) sur l'ensemble de nos établissements. Il s'agit de fournir un identifiant unique pour chaque patient, afin qu'il puisse être identifié correctement. L'enjeu est de renforcer les règles d'identito-vigilance et de définir des règles communes pour la bonne identification du patient. Le deuxième objectif est de permettre les échanges numérisés et sécurisés avec Mon espace santé, lancé en février 2022. 65 millions de Français ont un Espace santé ouverts et grâce à nos déploiements, il est à présent possible d'envoyer les lettres et ordonnances de sortie dans ces Espaces patients. Une amélioration supplémentaire dans le suivi médical et le parcours de santé des patients.

Enfin, nous avons poursuivi le déploiement de la prise de rendez-vous en ligne, étendue à de nouveaux spécialistes, afin de renforcer l'accessibilité pour les patients dans les territoires. À titre d'exemple, il est à présent possible de prendre des rendez-vous d'imagerie via Doctolib au sein de notre hôpital de Saint-Avold (Moselle).

## Inviter la culture dans nos établissements

Des activités sont régulièrement organisées avec le Secteur culture du Groupe SOS au sein de nos établissements. Par exemple, des patients de l'hôpital Jean Jaurès ont pu échanger autour d'œuvres d'art lors de sections « Allô Santé ». D'autres ont bénéficié de « consultations poétiques ». Pensés comme moment unique et privilégié entre un comédien et un patient, ces temps suspendus sont basés sur l'écoute de l'autre et proposent un partage à travers l'art poétique. En parallèle, les salariés de l'hôpital, ainsi que ceux du Centre de Rééducation Fonctionnelle de Villiers-sur-Marne, ont bénéficié de places pour divers spectacles. En Moselle, à l'hôpital du Kem, des expositions sont

régulièrement organisées en partenariat avec une association, et les résidents peuvent assister à des manifestations culturelles. L'objectif est de faire de nos établissements des lieux de soins, mais aussi, des lieux de vie.

---

**Yasmine Bachouchi,**  
Responsable Projets et Développement  
**Delphine Bariller,**  
Directrice de projets

## Perspectives

Agir pour la santé des femmes  
en situation de vulnérabilité

L'hôpital a un rôle central à jouer dans la prise en charge de femmes en situation de vulnérabilité en lien avec les acteurs sociaux présents dans les territoires. C'est pour cela que nous travaillons à développer au sein de l'hôpital du Mont-Saint-Martin une Maison des Femmes, un lieu unique qui centralise les équipes de l'hôpital et les services territoriaux dédiés aux femmes victimes de violences.

Nous développons par ailleurs une action d'aller-vers les femmes en situation de vulnérabilité afin d'intervenir en amont de l'urgence : un van pour la santé des femmes, médicalisé, qui sillonnera la Grand Région (Grand Est, Belgique, Luxembourg) et proposera des consultations médicales dans les territoires ruraux pour les publics éloignés de l'offre de soins.



## L'enjeu essentiel de l'équilibre financier du Groupe SOS Santé

Le Groupe SOS Santé est un acteur majeur de l'économie solidaire ayant pour projet d'offrir une mission de service public de qualité via des soins sans reste à charge dans des territoires en difficulté structurelle, fréquemment sous-dotés, et sur des bassins de population dont les indicateurs de santé publique sont dégradés.

Le chiffre d'affaires du Groupe SOS Santé est de l'ordre de 300 millions d'euros réparti sur l'ensemble des établissements : sanitaires, médico-sociaux, ou de formation en santé.

La réalisation de notre mission passe par un investissement nécessaire et continu dans des dispositifs médicaux innovants et porteurs de valeur, par l'entretien et la rénovation de nos bâtiments, et par l'attractivité de notre recrutement.

Pour cela l'enjeu d'une gestion financière équilibrée reste essentiel, en dégagant des recettes qui peuvent être directement réinvesties, et en maîtrisant au mieux nos dépenses. En 2022, le Groupe SOS Santé a fait face à un contexte économique difficile marqué par l'inflation et des tensions sociales liées à la pénurie de personnel soignant, comme tous les établissements hospitaliers du pays. Cette situation rend plus que jamais nécessaire une réflexion au niveau national sur le financement du maintien des activités de service public dans les territoires sous-dotés.

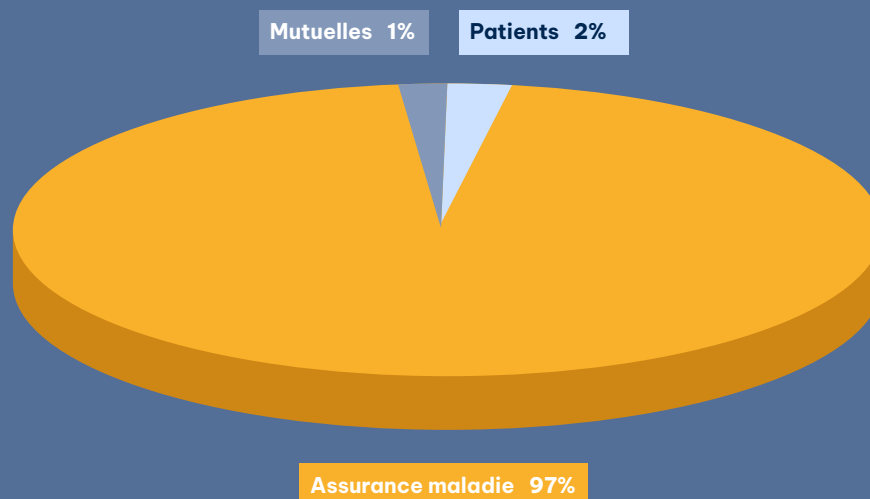
Pour gérer au mieux nos finances, nous nous attachons à renforcer nos établissements via la mise en place de procédures de reporting financier homogènes et robustes. Nous avons ainsi terminé le déploiement d'un logiciel comptable unique sur les 30 structures de notre groupe. Nous avons également consolidé l'équipe administration-finances, tant au siège qu'au sein des établissements du Groupe. Cela fait de notre secteur une des composantes majeures du Groupe SOS dans son ensemble.

---

**Gaëlle Gaydon-Curtillet, DAF**



# Financement



## Investissements du quotidien

2,256 millions d'euros d'investissements  
du quotidien depuis 2021



# Achats et immobiliers



## Maîtriser les coûts de nos établissements de santé, dans un contexte d'inflation forte

La mission du service achats : optimiser les coûts de nos établissements, au service de leurs activités dans un souci d'équilibre économique. Nous sommes un Groupe à but non lucratif et nous avons pour ambition de mettre les soins à la portée de tous, afin de maintenir notre politique de zéro reste à charge. Cela nous engage d'autant plus à maîtriser nos coûts, afin que le budget disponible soit au maximum utilisé pour les soins et la santé de nos bénéficiaires.

Prise en charge médicale (matériel, médicaments, entretien...), accueil du patient (repas, linge, hygiène, soins, écoute...), logistique (énergie, entretien des bâtiments, fournitures...)... : il s'agit d'optimiser les dépenses, de sécuriser nos approvisionnements, au service de la qualité des soins. L'exercice est d'autant plus complexe que nous sommes touchés par le contexte de forte inflation.



## Relever le défi de la sobriété énergétique

Les récents événements géopolitiques ont été un tournant dans notre appréhension de la consommation de l'énergie. 2022 a été marquée par une explosion des prix de celle-ci, ce qui nous rappelle que l'énergie n'est pas un bien sans limite, et qu'il nous faut, pragmatiquement, la consommer de façon raisonnable.

Les factures d'énergie de nos établissements représentaient, déjà en temps normal, un budget conséquent : bâtiments énergivores, avec des surfaces importantes.

C'est pourquoi, en cohérence avec la volonté du Groupe SOS d'être un acteur de la sobriété énergétique, un Plan de transformation écologique et de sobriété énergétique a été adopté pour les établissements du Groupe SOS Santé. **L'objectif est de réduire de 15% sur un an la consommation d'énergie pour chacun de nos établissements.**

Les directrices et directeurs des établissements ont reçu de nombreux conseils pratiques à adopter pour atteindre ces objectifs : le suivi de la performance énergétique des bâtiments ; l'organisation d'ateliers « Fresque du Climat » pour sensibiliser les collaborateurs.

Car l'énergie qui reste la moins chère (et la plus durable), reste celle que l'on ne consomme pas !

## Patrimoine immobilier : vers une gestion plus efficiente

Pour répondre aux attentes des patients, nous avons pour objectif de moderniser notre offre de soins hospitalière. Et ce malgré une capacité limitée de nos établissements à financer leurs investissements.

Pour cela nous mettons en place une gestion plus efficiente de notre patrimoine immobilier, qui passe par une vision consolidée et globale :

- **Une meilleure connaissance de notre parc immobilier**
- **Une approche en « coût global »**
- **La réflexion autour du développement d'un outil d'inventaire et de gestion immobilière**
- **L'intégration de la maintenance au cœur de notre stratégie immobilière**  
Pour la formalisation, nous allons mettre en place des groupes de travail avec les responsables techniques de chaque établissement, proches du terrain, une étape indispensable pour les enjeux du développement d'une maintenance préventive.
- **La sollicitation de l'Agence Nationale de la Performance Sanitaire et Médico-sociale (ANAP) dans son rôle d'expertise et de conseil.**  
Les compétences de l'ANAP en matière de gestion et d'investissement immobiliers nous permettront d'accéder à leur expertise et leurs conseils.

---

**Kaoutar Boughaba,**  
Directrice Achats - Opérations



# Communication



## Mettre la lumière sur la beauté des missions de santé

Secourir et prendre soin :  
existe-t-il une plus belle mission ?

Pourtant, dans le contexte de crise du secteur de la santé que nous connaissons, nous avons tendance aujourd'hui à surtout parler de ce qui ne va pas dans les hôpitaux. Au point de ne presque plus parler de ce qu'il peut aussi s'y passer de beau : des guérisons, des rémissions, des naissances, des innovations.

Il n'est pas question d'ignorer les difficultés que rencontre le secteur. Nous défendons d'ailleurs un plaidoyer, présenté dans ce rapport d'activité, avec des solutions pour contrecarrer ces problèmes.

Mais n'oublions pas de parler de l'utilité de ce qu'il se passe dans nos hôpitaux et de montrer ce qui s'y joue d'utile pour des milliers de patients. Pour continuer à nous soigner correctement dans les années qui viennent, il nous faut recruter de nouveaux soignants, et susciter des vocations. Et c'est en rappelant le sens de ce que font les soignants dans les hôpitaux que nous parviendrons à attirer de nouveaux talents. C'est aujourd'hui essentiel, dans un secteur où l'on peine à recruter, partout.

Il y a un enjeu majeur à (re)mettre la lumière sur les formidables métiers de ceux qui travaillent à nos côtés et sur la beauté de ce qui se trame dans un établissement de santé. La diversité de nos métiers est souvent peu visible et est pourtant indispensable à une bonne prise en charge : contribuons à les faire connaître. Faisons également toute leur place dans nos contenus aux métiers qui ne sont pas toujours appelés « soignants », mais qui contribuent tout autant au bon fonctionnement de nos établissements et à la bonne prise en charge des patients : ASH, assistant(e) social, pharmacien(ne), personnel de restauration, logistique...

Et quoi de mieux pour cela que de donner la parole à ceux qui s'engagent à nos côtés, au service de nos patients ? Nous souhaitons construire une communication qui donne la parole à ceux qui font le Groupe. Donnons la parole à ceux qui pensent, qui écoutent, qui rétablissent, qui accompagnent dans la fin de vie. Dans un secteur où le lien avec le patient est primordial, nous souhaitons au maximum incarner notre communication. Parce qu'ils savent mieux que personne ce qui se joue dans nos établissements, et qu'ils sont les mieux placés pour en parler.

Notre stratégie de communication vise aussi à mettre un coup de projecteur sur les besoins sanitaires dans nos territoires, et les solutions déployées pour y répondre : nos établissements innovent pour que chacun puisse bien se soigner près de chez soi, faisons-le savoir !

Enfin ne négligeons pas la communication interne, pour favoriser les synergies entre les établissements du groupe, pour entretenir l'élan de nos équipes et surtout pour les remercier régulièrement pour leur engagement.

---

**Claire-Estelle Gourinat,**  
Responsable Communication Groupe SOS Santé



# Le virage ambulatoire



| Établissements                | Exemples de spécialités médicales avec parcours ambulatoires (Hôpitaux de jour)                                         |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hôpital du Creusot            | Diabétologie<br>Mémoire<br>Plaies et cicatrisation<br>Cardiologie<br>Maternité                                          |
| Hôpital de Saint-Avoid        | Pneumologie<br>Onco-gériatrie<br>Diabétologie<br>Nutrition                                                              |
| Hôpital de Mont-Saint-Martin  | Diabétologie<br>Maternité - Diabète Gestationnel<br>Obésité<br>Fragilité personnes âgées<br>Cardiologie<br>Addictologie |
| Centre gériatrique de Forbach | Mémoire<br>Chutes                                                                                                       |
| Hôpital Le Kem                | Fragilité personnes âgées<br>Mémoire<br>Oncogériatrie                                                                   |
| Hôpital de Château-Salins     | Fragilité personnes âgées                                                                                               |

---

**Pierre Lespagnol,**  
 Directeur Général Délégué Permormance  
 et Ressources Humaines



# Le plaidoyer Santé



## « Sortons de l'opposition public-privé pour que seul compte l'accès à des soins de qualité pour toutes et tous »

Les hôpitaux du Groupe SOS ont été frappés de plein fouet par la crise du Covid-19. Les équipes ont fait preuve d'une ténacité ainsi que d'une capacité d'adaptation hors du commun et accompli ainsi un travail remarquable.

L'urgence sanitaire a été, comme pour tous les établissements de santé et beaucoup d'établissements sociaux et médico-sociaux, notre seule préoccupation durant ces deux dernières années.

Nous estimons que le temps est venu de tirer des conclusions, non seulement de cette crise sanitaire, mais aussi et surtout des failles de notre modèle hospitalier qu'elle a révélées. Ou plutôt, de ce qu'elle a montré aux yeux du pays entier ; car il s'agit majoritairement de constats déjà connus et partagés par les professionnels et professionnelles du secteur.

Notre système de santé peine à s'adapter aux mutations scientifiques – des technologies médicales toujours plus nombreuses, développées à un rythme toujours plus rapide, et très coûteuses – et aux mutations démographiques – le vieillissement accéléré de nos populations, et le changement de paradigme sanitaire qui en résulte. De telles évolutions requièrent une capacité d'adaptation, d'évolution, de prises de décisions rapides, de stratégies d'investissements que nous ne sommes pas encore en mesure de déployer pleinement.

En parallèle, cette crise a mis en exergue les contradictions de notre organisation, qui menacent de faire perdre sa raison d'être à la mission hospitalière : des professionnels et professionnelles de santé à bout de souffle cherchant le sens de leur métier, un système de santé se pensant au-travers de l'opposition public/privé plutôt que dans une approche

de mission de service public, ou encore la faiblesse de notre prévention qui nous empêche de préserver la population de maladies pourtant évitables. Le financement à l'activité dans les hôpitaux génère de plus en plus une course aux actes médicaux au détriment des prises en charge globales, pourtant indispensables aux patients et patientes vivant avec une maladie chronique, dont le nombre ne cesse de croître. Il ne permet pas de financer correctement les charges de service public ou de rattraper les inégalités de santé entre les territoires.

La volonté de réformer notre système de santé est à présent générale, émanant de tous les acteurs et de toutes les actrices qui y prennent part. Comme elles et comme eux, nous en attendons beaucoup. Nous espérons notamment la fin de l'opposition stérile entre hôpitaux privés et publics, particulièrement quand il s'agit d'hôpitaux privés non-lucratifs qui accomplissent les mêmes missions que le public, pour les mêmes tarifs, avec la même exigence pour offrir des soins de qualité à l'ensemble de la population sans rechercher le profit, ni financer des actionnaires parfois à l'étranger.

Nous appelons de nos vœux des réformes ambitieuses, permettant de construire un système réactif et capable de s'adapter à l'évolution de l'environnement sanitaire ; capable aussi de proposer des programmes de prévention et de pédagogie en santé à même de mieux informer et protéger notre population.

Dans ce plaidoyer, nous portons des propositions de changement basées sur notre expérience de terrain et l'attention que nous portons, dans l'ensemble du Groupe SOS, aux plus vulnérables.

# Nos propositions

1. Développer le modèle hospitalier privé à but non-lucratif en France, afin de compléter efficacement l'offre du secteur public en fonction des besoins de chaque territoire.
2. Décentraliser la gestion des hôpitaux publics en donnant davantage d'autonomie et de responsabilités aux établissements.
3. Établir un socle commun d'obligations de service public pour tous les hôpitaux et cliniques, rémunérés également pour les mêmes actes, sans discrimination entre les patients. Associer les acteurs privés du sanitaire, du social et du médico-social à la gouvernance des Groupements Hospitaliers de Territoire. Prévoir un financement au bon niveau de ces missions.
4. Revaloriser les métiers hospitaliers au niveau des salaires comme des possibilités de carrière ; et repenser la place des soignants et soignantes dans la gouvernance et le management des hôpitaux.
5. Mettre l'expérience des patients et patientes au centre de l'évaluation et de l'amélioration des soins et le développer les programmes de patients experts et patientes expertes.
6. Afin de développer une offre de soin adaptée dans les déserts médicaux, créer un réseau collaboratif entre les hôpitaux et leurs territoires - établissements sociaux et médico-sociaux, médecine de ville, étudiants et étudiantes en médecine, élus locaux et élues locales.
7. Développer une offre de prévention territoriale animée par l'hôpital en partenariat avec les acteurs de son territoire. Créer des maisons d'éducation thérapeutiques adossées aux hôpitaux.
8. Construire un socle de financement hospitalier stable et un système d'enveloppe forfaitaire adapté aux parcours des malades chroniques et développer les activités de l'hôpital « hors les murs » pour fluidifier les parcours patients.

**Mickaël Munier**

Directeur Général du Groupe SOS Santé

**Restons  
connectés !**

**102C rue Amelot 75011 Paris  
01 58 30 55 55**

[info@groupe-sos.org](mailto:info@groupe-sos.org)

[groupe-sos.org/santé](http://groupe-sos.org/santé)



groupe-sos-sante



groupe\_sos



GROUPESOSSante



groupe\_sos



GROUPESOSSante

**GroupeSOS**  
Santé