



Kéa soutient la première alliance public-privé pour relancer l'activité HAD

La coopération entre le Centre Hospitalier de Roanne et la Clinique du Renaison (groupe Elsan) est valorisée par l'expertise de Kéa sur les coalitions.

- **A Roanne, un service Hospitalisation à Domicile (HAD) est relancé : le taux de recours à l'HAD a triplé sur ce territoire en un an.**
- **Une gouvernance inédite et équilibrée a été facilitée par la création d'un Groupement de Coopération Sanitaire (GCS) détenu à 50/50 par le Centre Hospitalier de Roanne et la Clinique du Renaison.**
- **L'expertise de Kéa, sur la mise en œuvre de coalitions économiquement viables au service du bien commun, confirme les conditions de succès d'un partenariat public-privé.**

Malakoff, le 31 mars 2026 – Dans un contexte où l'hospitalisation à domicile (HAD) locale devait renforcer sa capacité à accompagner les retours à domicile et à structurer son pilotage médical ainsi que son ouverture vers l'ensemble des acteurs de santé du territoire, Kéa met en lumière les conditions de réussite d'un partenariat inédit entre le centre hospitalier de Roanne et la Clinique du Renaison (groupe Elsan). L'expérience réussie démontre qu'un modèle paritaire, au travers d'une volonté commune, peut créer une dynamique forte de développement d'une l'activité essentielle pour le territoire et les patients, tout en améliorant tous les indicateurs de performance y compris sur le plan économique.

Une réponse pragmatique à une fragilité structurelle

Soutenue par l'Agence Régionale de Santé, cette initiative, appuyée par l'expertise de Kéa en matière de coalition, constitue une coopération structurée inédite entre un établissement public et un acteur privé en hospitalisation à domicile. Elle est née d'un constat partagé : sur le bassin roannais, l'offre d'HAD, pourtant essentielle aux parcours de soins, était devenue fragile, peu visible et insuffisamment intégrée aux organisations hospitalières et aux pratiques des prescripteurs.

Chiffres Clés

- Activité portée de 20-25 patients/jour à **50 patients/jour**
- **+60 % de chiffre d'affaires** soins en 11 mois
- **+19 % d'amélioration du résultat économique**
- **8 ETP recrutés**, 2 en cours
- **Gouvernance paritaire** : 50 %/50 %

Face au risque d'une disparition progressive d'un mode de prise en charge d'avenir, le Centre Hospitalier de Roanne et la Clinique du Renaison (groupe Elsan) ont fait le choix d'une **coopération pragmatique**, en liant leur destin par la création d'un groupement de coopération sanitaire (GCS) dédié à l'HAD. Les enjeux étaient clairs : relancer l'activité, reconstituer une équipe médicale et redonner à l'hospitalisation à domicile toute sa place dans les parcours de soins du territoire. L'objectif assumé dès la genèse du projet était de **revitaliser un service essentiel pour les patients** en réallouant les moyens humains, organisationnels et économiques nécessaires à son maintien dans un premier temps, puis son développement.

Deux ans après sa création, le premier avril 2024, cette démarche a permis de redynamiser l'offre et de repositionner l'HAD comme un acteur structurant de la coordination des soins sur le territoire. Au-delà des résultats observés, l'expérience roannaise illustre qu'une **coopération équilibrée entre acteurs publics et privés peut constituer un levier efficace pour revitaliser une offre de soins et répondre de manière concrète aux besoins des patients.**

Coalition, filière, partenariat public-privé... des solutions pour sécuriser les activités

L'analyse menée par Kéa met en lumière plusieurs facteurs de succès déterminants. D'abord, un **diagnostic lucide et partagé** sur la fragilité de l'offre existante a permis d'aligner les acteurs autour d'une même urgence d'agir.

Ensuite, la capacité des dirigeants à **installer une relation de confiance et un dialogue direct**, est une condition essentielle pour dépasser les clivages traditionnels entre secteurs public et privé. Le choix d'un **cadre de gouvernance équilibré**, paritaire à 50/50 établi au travers du GCS garantit la co-responsabilité des partenaires et la transparence des décisions stratégiques, et constitue également un élément structurant de la réussite.

Enfin, la démarche s'est appuyée sur des leviers très opérationnels : un *leadership* médical reconnu sur le territoire, une organisation capable de s'adapter aux besoins locaux et la volonté de démontrer rapidement la valeur de cette coopération pour les patients et les professionnels.

Une démarche à impact pour Kéa

Entreprise à mission depuis 2020, Kéa porte une conviction forte : les transformations les plus durables naissent de **coalition d'acteurs capables de dépasser leurs logiques institutionnelles pour agir ensemble au service de l'intérêt collectif**. L'expérience du GCS HAD du Roannais illustre de manière particulièrement concrète cette approche appliquée au système de santé.

En analysant cette initiative, les équipes ont cherché à en comprendre les ressorts profonds et à en tirer des **enseignements utiles pour d'autres territoires confrontés à des défis similaires.**

Dans un contexte où les organisations de soins doivent évoluer pour mieux répondre aux besoins des patients et aux enjeux de coordination, les coopérations public-privé peuvent devenir de véritables **laboratoires de transformation**, à condition d'être fondées sur la confiance, la transparence et une vision partagée.

Cette expérience, alignée avec les combats sociétaux que mène le cabinet « *Mieux se nourrir* », « *Mieux se loger* », « *Mieux se soigner* » illustre pleinement la raison d'être de Kéa « *Entreprendre les transformations pour une économie souhaitable* ». Elle démontre que lorsqu'elles sont construites avec exigence et sens du collectif, **les coalitions d'acteurs peuvent ouvrir la voie à de nouvelles façons d'organiser et de délivrer les soins au plus près des territoires.**

« On a su se parler et se faire confiance. Il faut sortir du dogme du tout public : l'enjeu, c'est la réussite et permettre à la structure hospitalière de s'adosser à un partenaire qui va servir aussi ses intérêts » précise **Olivier Bossard, Directeur Général du Centre Hospitalier de Roanne**

« Cette coopération n'est pas une logique de substitution mais d'addition. L'objectif était clair : atteindre rapidement la taille critique et structurer une offre crédible pour le territoire, » ajoute **Christophe Bouteloup, Directeur Général BU HAD chez Elsan**

« Dans les territoires où l'HAD est sous-dimensionnée, la question n'est pas idéologique mais structurelle. Notre rôle consiste à objectiver les conditions de succès d'un tel partenariat et sécuriser les équilibres de gouvernance. Dans un contexte de contrainte économique pour l'hôpital public et d'absence partielle d'une médecine de ville adéquate, le partenariat public-privé permet à tous les acteurs de trouver des solutions intelligentes et économiquement viables, au service des patients et des territoires, » conclut **Benjamin Gilles, Directeur associé du pôle Santé de Kéa.**

A propos du Centre Hospitalier de Roanne

Au cœur du nord de la Loire, le Centre Hospitalier de Roanne s'impose comme l'établissement de référence pour les 185 000 habitants du bassin de santé roannais. Mobilisant l'expertise de 2 300 professionnels, dont plus de 200 médecins, il offre un accès complet à toutes les spécialités médicales et chirurgicales, appuyé par des équipements de pointe (2 accélérateurs de particules renouvelés, un bloc opératoire neuf) et une organisation en 8 pôles d'activité complémentaires. Il dispose également d'une offre complète en soins médicaux et de réadaptation, en gériatrie ainsi qu'un centre de psychiatrie. Fort de son partenariat stratégique avec le CHU de Saint Étienne et engagé dans des filières de soins structurées en particulier en gériatrie (priorité d'un territoire marqué par le vieillissement), l'hôpital garantit une prise en charge sûre, innovante et de haute qualité au service de la population.

L'établissement a enregistré en 2025 près de 65 000 séjours en MCO, plus de 52 000 passages aux urgences (dont 37 000 passages aux urgences adultes) et 178 000 venues en consultation. Le centre hospitalier a également assuré 11 425 interventions chirurgicales et comptabilisé 1 428 naissances.

<http://www.ch-roanne.fr>

A propos de Clinique du Renaison – Groupe Elsan

ELSAN, leader de l'hospitalisation privée en France, est présent sur l'ensemble des métiers de l'hospitalisation et dans toutes les régions de l'Hexagone pour offrir à chacun et partout des soins de qualité, innovants et humains. ELSAN compte 28 000 collaborateurs et 7 500 médecins libéraux qui

exercent au sein des 217 établissements de santé et centres du groupe. Ils prennent en charge près de 5 millions de patients par an. 2 Français sur 3 résident à moins de 40 km d'un établissement ELSAN. Le groupe est devenu le premier acteur privé en Hospitalisation A Domicile organisée avec une branche d'activité dédiée et compte 19 établissements HAD.

La Clinique du Renaisson au sein du groupe ELSAN propose une offre de soins diversifiés. Elle compte 130 lits et places d'hospitalisation et plus de 30 places en ambulatoire. 70 médecins libéraux y exercent. L'établissement est doté d'un plateau technique performant (7 salles de bloc opératoire et 2 salles d'endoscopie) complété d'un centre d'Imagerie (Radio, Scanner, IRM), de Médecine nucléaire et d'un Laboratoire de Biologie Médicale sur place. La clinique enregistre chaque année 19 000 séjours d'hospitalisation, 8 000 séjours en ambulatoire, 22 000 passages aux urgences et 4 000 séjours en unité d'hospitalisation de courte durée (UHCD).

<https://www.elsan.care/fr>

À propos du Groupe Kéa

Kéa est un cabinet de conseil français et européen en stratégie et transformation. Cabinet à rayonnement international et multi-spécialiste, ses expertises couvrent l'ensemble des enjeux de direction générale. Kéa allie savoir-faire distinctifs de stratégie et de transformation pour apporter aux dirigeants des modèles créateurs de valeur et construire avec eux l'économie de demain.

Depuis sa création, Kéa a noué des relations de confiance avec ses clients, autour de 10 secteurs clés : Distribution, Grande Consommation, Luxe, Agroalimentaire, Industrie, Construction, BTP & Immobilier, Services financiers & professionnels, Private Equity & Principal Investors, Environnement Energies & Utilities, Mobilité & Logistique.

Fort de son réseau international, le cabinet compte aujourd'hui plus de 900 consultants, dont 250 en France, avec 16 bureaux dans 13 pays (Allemagne, Angleterre, Australie, Autriche, Brésil, Chine, France, Italie, Maroc, Sénégal, Suède, Suisse et USA). En mars 2020, Kéa est devenu "Société à Mission" : *"Entreprendre les transformations pour une économie souhaitable"* telle est sa raison d'être. Un an plus tard, le cabinet obtient la certification B Corp.

<https://www.Kea-partners.com/>

<https://fr.linkedin.com/company/Kea-&-partners>

Contact presse

Wendy Röltgen – Groupe Kéa

06 87 00 22 26

wendy.roeltgen@kea-partners.com