

NOUS CHERCHIONS JUSTE UN EMPLOI, NOUS AVONS TROUVÉ UNE RAISON D'ÊTRE.

RAPPORT D'ACTIVITÉ DE VYV³ • 2025



L'OFFRE DE SOINS
ET D'ACCOMPAGNEMENT
DU GROUPE VYV

vyv³

En 2025, VYV³ a confirmé son rôle de premier acteur national mutualiste de soins et d'accompagnement.

Fidèles à notre mission, nous avons continué d'accompagner et de soigner près de 6 millions de personnes au sein de nos 2 000 établissements et services. Notre ambition reste inchangée : rendre la santé accessible à tous grâce à des tarifs maîtrisés, des parcours personnalisés et une offre complète et innovante.

Et cela, même dans un environnement 2025 marqué par de fortes incertitudes politiques, économiques et sociales. Plus que jamais, nous nous mobilisons chaque jour au cœur des territoires pour prendre soin de chacun.



- 
- 4 L'édito
 - 6 Nos chiffres clés

8 Nous & notre Raison d'être

- 10 Chiffres clés
- 10 1 Raison d'être
- 11 9 grands chantiers

12 Nous nous mobilisons pour prendre soin de nos patients

- 14 En plaçant la prévention au cœur de nos activités
- 20 En favorisant l'accès aux soins partout, pour tous
- 30 En innovant pour la santé de demain

34 Nous nous mobilisons pour prendre soin de nos collaborateurs

- 36 En attirant et en fidélisant les talents
- 38 En favorisant l'autonomie, la prise d'initiatives et en améliorant la satisfaction
- 43 En embarquant nos collaborateurs autour d'un projet et d'accords communs

46 Nos anniversaires célébrés en 2025

48 Nos établissements et nos équipes valorisés

50 Nous nous mobilisons pour prendre soin de notre planète

- 52 En lançant et en déployant notre stratégie climat
- 56 En proposant une déclinaison par métier
- 58 En faisant de l'éco-conception des soins un axe majeur

60 Nous nous mobilisons pour garantir la performance durable de l'entreprise

- 62 En confirmant la solidité de notre modèle
- 66 En lançant deux nouvelles marques « VYV »
- 67 En favorisant le développement territorial et des activités
- 70 En sécurisant le pilotage de l'activité

72 Le mot de la fin & perspectives



L'édito

**STÉPHANE JUNIQUE,
PRÉSIDENT DU GROUPE VYV ET DE VYV³
ET DELPHINE MAISONNEUVE,
DIRECTRICE GÉNÉRALE DU GROUPE VYV ET DE VYV³**

En 2025, VYV³ a poursuivi le développement de ses métiers, accueilli de nouveaux adhérents et engagé des évolutions territoriales structurantes. Quel sens donnez-vous à ces transformations ?

S. J. : Ces évolutions sont tout sauf anodines : elles disent la vitalité de notre projet mutualiste. L'arrivée de nouveaux acteurs engagés, comme la Mutualité Française Charente ou A Dom' Limousin, confirme que VYV³ est aujourd'hui un point d'ancrage solide pour celles et ceux qui veulent agir durablement pour la santé, l'autonomie et l'inclusion, sans renoncer à leurs valeurs. Ensemble, nous renforçons nos métiers et notre capacité à répondre aux besoins concrets des territoires.

La naissance de la région VYV³ Est et la poursuite de l'intégration des établissements MGEN s'inscrivent dans la même logique : bâtir un réseau plus cohérent, plus lisible, plus fort. Dans un contexte où les acteurs non lucratifs sont fragilisés, nous faisons le choix du rassemblement, de la transformation et de l'action. C'est un engagement politique au sens plein du terme : affirmer qu'un autre modèle est possible, solidaire, efficace et profondément humain, au service du prendre soin partout en France.

À l'issue de l'année 2025, quel regard portez-vous sur la trajectoire de VYV³ dans un contexte incertain ?

D. M. : L'année 2025 a été exigeante, mais elle confirme la solidité et la pertinence de notre modèle.

Dans un environnement marqué par des tensions politiques, économiques et sociales, VYV³ a démontré sa capacité de résilience et d'exécution.

Nous avons soigné et accompagné près de 6 millions de personnes dans plus de 2 000 établissements et services avec un haut niveau de qualité et de satisfaction.

Cette performance repose sur une maîtrise accrue de nos équilibres économiques, un pilotage rigoureux et un engagement constant de nos équipes. Le redressement de notre trajectoire financière témoigne aussi de notre capacité à conjuguer utilité sociale et performance durable.



Lors du Parlement de l'offre de soins et d'accompagnement de VYV³ qui s'est tenu en novembre 2025, vous avez tenu un discours très engagé sur les enjeux de santé et de société. Quel message vouliez-vous faire passer ?

S. J. : Mon message visait à la mobilisation de tous. Le vieillissement de la population n'est pas un sujet périphérique : c'est une révolution de la longévité qui s'impose à nous d'ici 2030. Et pourtant, les priorités nationales en matière de santé publique, de soins et d'accès à la santé restent insuffisamment affirmées. Je regrette que le PLF et le PLFSS ne s'inscrivent pas davantage dans de véritables stratégies de santé à long terme. Les acteurs du soin et de l'accompagnement, notamment associatifs et mutualistes, sont fragilisés. Face à cela, nous n'avons pas le droit de baisser les bras. Notre responsabilité est de transformer ces contraintes en leviers d'action, de plaider pour des réformes structurelles et de défendre un modèle non lucratif, solidaire et ancré dans les territoires.

Sur quels leviers VYV³ s'est-elle appuyée en 2025 pour consolider son action et préparer l'avenir ?

D. M. : Notre priorité a été de sécuriser l'interne afin de garantir un développement pérenne.

Cela passe par des gains de performance, une meilleure allocation des ressources et une dynamique collective forte. Nous avons poursuivi un important effort d'investissement dans les territoires, renforcé nos implantations de proximité et développé des parcours de santé accessibles à tous, avec des tarifs maîtrisés et des réponses adaptées aux besoins de chacun. Parallèlement, l'innovation a continué d'être au cœur de nos pratiques avec par exemple le développement de la e-santé ou l'intégration de l'intelligence artificielle dans nos pratiques, mais aussi une démarche Lean largement déployée et l'amélioration de l'expérience patient. Ces leviers sont essentiels pour rester un acteur de référence en France, capable d'anticiper les évolutions du système de santé tout en restant fidèle à notre mission mutualiste.

Avec le nouveau plan stratégique, comment VYV³ se projette-t-elle vers l'horizon 2030 ?

S. J. : Nous entrons dans une nouvelle étape de notre histoire commune. Notre futur plan stratégique portera une vision claire : en 2030, VYV³, premier opérateur privé non lucratif du prendre soin et de l'accompagnement, aura renforcé sa présence, y compris dans de nouveaux territoires, grâce à une offre de services et d'établissements diversifiée, facilitant ainsi les logiques de parcours. VYV³ sera un acteur national reconnu pour ses solutions innovantes, solidaires et responsables, adaptées aux attentes de chacun et accessibles à tous.

Nous porterons ainsi nos combats au service du prendre soin. Il s'agit d'un projet profondément politique, au sens noble du terme. Nous voulons continuer à rendre la santé accessible à toutes et tous, au cœur des territoires, en intégrant les innovations technologiques et organisationnelles sans jamais renoncer à l'humain.

Dans un monde traversé par les crises, je suis convaincu que nous ne sommes pas seulement des gestionnaires : nous sommes des acteurs de transformation sociale. Et c'est collectivement, avec nos élus, nos salariés et nos partenaires, que nous ferons de ces défis une source de progrès et d'espoir.

Nos chiffres clés

Nos 3 pôles

Les activités de VYV³ s'articulent autour de trois grands pôles :
soins, accompagnement, produits et services.

PÔLE SOINS

198
établissements

1,27
milliard €
de chiffre
d'affaires

MÉDECINE CHIRURGIE OBSTÉTRIQUE

11 établissements
CA = **623 M€**

SANTÉ MENTALE

11 établissements
CA = **98,7 M€**

SANTÉ DENTAIRE (VYV Dentaire)

125 centres de santé dentaire
CA = **116,7 M€**

SOINS MÉDICAUX ET DE RÉADAPTATION

32 établissements
CA = **377,2 M€**

CENTRES DE SANTÉ POLYVALENTS

16 établissements
CA = **39,7 M€**

AUTRES ACTIVITÉS DE SOINS

3 centres de radiologie
CA = **11,1 M€**

PÔLE ACCOMPAGNEMENT

694
établissements

1
milliard €
de chiffre
d'affaires

PERSONNES ÂGÉES

240 établissements
CA = **494,4 M€**

HANDICAP

180 établissements et services,
dont 39 ESAT et EA
(entreprises adaptées)
CA = **263,2 M€**

SERVICES DE SOINS ET D'AIDE À DOMICILE (VYV Domicile)

114 services • CA = **176,4 M€**

ENFANCE ET FAMILLE (VYV Enfance)

158 établissements et services
CA = **58,6 M€**

AUTRES ACTIVITÉS

2 établissements (hôtel et résidence jeune)
CA = **11,7 M€**

PÔLE PRODUITS ET SERVICES

1 016
établissements

600,8
millions €
de chiffre
d'affaires

SANTÉ VISUELLE (Écouter Voir)

335 magasins d'optique
CA = **219,8 M€**

SANTÉ ET SERVICES AUDITIFS (Écouter Voir)

251 centres d'audioprothèse
CA = **82,2 M€**

MOBILITÉ SANTÉ

(VYV Ambulance)
168 agences
de transport sanitaire
CA = **83,5 M€**

MATÉRIEL MÉDICAL

(VYV Équipement Médical)

64 agences de distribution de matériel médical
CA = **113,9 M€**

PHARMACIE ET MÉDICAMENTATION

12 pharmacies • CA = **25,4 M€**

FUNÉRAIRE (La Maison des Obsèques)

186 agences, 117 funérariums
et 2 crématoriums
CA = **74,8 M€**

SANTÉ À DOMICILE (Écouter Voir Mobile)

CA = **1,2 M€**

NOS CHIFFRES DE L'ANNÉE 2025



**2,87 milliards
d'euros d'activités**
(+ 5,3 % entre 2024 et 2025)



**Un résultat net positif :
3,9 millions d'euros**
(vs -15,7 millions
d'euros en 2024)



**36 000
collaborateurs**



86 départements



**Près de 2 000
établissements
et services**



**1 700
élus et militants**



**6 millions
de personnes
soignées
et accompagnées**



**90,5 % de taux
de satisfaction
patient**

Notre palmarès national

En 2025, certaines de nos enseignes et filières
se sont distinguées au niveau national :



Avec **8 866 lits**,
VYV³ a été classé en 2025
**1^{er} des groupes d'Ehpad
privés à but non lucratif**
par Planète Grise.



**équipement
médical**

VYV Équipement Médical
est **n° 1 de l'équipement
médical sur le handicap**.



ambulance

VYV Ambulance
est le **leader du transport
sanitaire en France**
avec une flotte
de **2 200 véhicules**.



enfance

Avec **5 500 enfants
accueillis**, VYV Enfance
est le **1^{er} gestionnaire
de crèches de l'économie
sociale et solidaire**.



dentaire

VYV Dentaire est
le **1^{er} réseau mutualiste
de soins dentaires
à but non lucratif
en France**, avec
403 fauteuils dentaires.

ÉCOUTER VOIR
OPTIQUE & AUDITION MUTUALISTES

Écouter Voir a intégré
le **Top 3 du palmarès
Capital Meilleure Enseigne
2025** pour la catégorie
« **opticiens** » avec une note
de **8,31/10** et arrive
à la **5^e marche du podium**
avec une note de **7,89/10**
dans la catégorie
« **audioprothèses** ».



8 de nos cliniques se sont distinguées en 2025 dans le grand
classement du *Point* des **meilleurs hôpitaux et cliniques de France**.





Nous & notre Raison d'être

Fruit d'un travail collectif et collaboratif,
notre Raison d'être a été co-construite
avec l'ensemble des entités membres de VYV³ en 2021.
Elle fédère les 36000 collaborateurs de VYV³
et guide aussi bien la stratégie
que nos actions quotidiennes.

Chiffres clés



100 % des unions et entreprises ont désigné leurs référents et ont mis en place leur comité



+ 1 386 actions enregistrées sur la plateforme Raison d'être



+ 200 établissements engagés sur une ou plusieurs actions



+ 140 membres de comité Raison d'être (des salariés, des élus et des externes)



+ 20 webinaires des référents animés depuis le lancement



34 référents, soit 17 binômes au sein des territoires



+ 895 idées intégrées dans le catalogue des idées

1 Raison d'être

SE MOBILISER
chaque jour, au cœur
des territoires, pour
PRENDRE SOIN
de chacun

NOTRE RAISON D'ÊTRE
SE DÉCLINE EN 3 AXES :



Prendre soin
de **nos patients**,
clients, résidents...



Prendre soin
de **nos salariés**



Prendre soin
de **notre planète**

« La Raison d'être c'est de garantir le bien-être des usagers et des collaborateurs dans un environnement chaleureux et sécurisant tout en veillant à la qualité des soins. Il faut donner du sens et être à l'écoute des résidents et des collaborateurs au quotidien. Un exemple concret dans notre établissement : des rails de transferts ont été installés dans les 60 chambres, nous avons répondu à une demande des salariés aides-soignants de travailler sur des journées de 12h. En effet, c'est la même équipe qui accompagne nos usagers tout au long de la journée, ce qui permet une continuité de soins et qui est rassurant pour les usagers, leur famille. »

Géraldine Derudder,
responsable Ehpad Le Châtelier (VYV³ Bretagne)



9 grands chantiers

Les premières initiatives nous encouragent à poursuivre nos travaux et notre mobilisation. Nous sommes déterminés à relever les défis, à nous améliorer et à nous adapter chaque jour pour concrétiser notre Raison d'être.

Au niveau national, au-delà des directions engagées dans le comité national Raison d'être et dans la production des indicateurs, toutes les directions mènent des chantiers pour soutenir le prendre soin, et tous les collaborateurs de la faïtière sont impliqués dans cette dynamique.

Ces grands chantiers se retrouvent dans le déploiement de la stratégie et peuvent aussi se traduire à travers des projets transverses, des transformations de fonctionnement, d'outils... Toujours vers une Raison d'être commune !

De nombreuses thématiques sont adressées au niveau national, à travers les métiers et les fonctions support, parfois sur des thématiques communes. Parmi les initiatives qui illustrent cette mobilisation :

- 1 **Une politique d'achat plus vertueuse et plus efficace**, au service de la qualité, du respect de tous et de l'environnement et de la pérennité de nos activités.
- 2 **Un travail de fond sur notre impact carbone** - sa visibilité et sa mesure - mais aussi au-delà de notre organisation en participant à des projets d'envergure nationale comme la démarche ACT Pas à pas de l'Ademe ou la participation à la publication du Shift Project « Pour un système de santé décarboné » afin de transformer tous les acteurs du soin et de l'accompagnement.
- 3 **Le développement de la marque employeur et des projets** pour rendre nos métiers plus attractifs, essayant de répondre aux plus grands besoins de recrutement.

- 4 **Des systèmes d'information (VYV³ IT) performants et résilients** pour accompagner au mieux les professionnels et les établissements.
- 5 **Une nouvelle démarche d'amélioration continue au siège** (faïtière et IT) impulsée par la direction générale déléguée, inspirée du *Lean management*, de l'écoute des clients et des collaborateurs afin d'être au plus près des besoins des régions et des établissements et toujours au service de notre raison d'être.
- 6 **L'expérience patient et client**, afin de penser l'accompagnement à travers les yeux des personnes accompagnées et donner les outils permettant aux professionnels de les accompagner au plus près de leurs besoins.
- 7 **L'alimentation**, traitée notamment dans la filière accompagnement (personnes âgées, enfance...), évolue pour aller vers une alimentation moins transformée, cuisinée au plus près des personnes aidées, plus saine et dont les salariés peuvent être fiers.
- 8 **Les initiatives de prévention entre différentes filières** sont des leviers d'utilité et d'impact très positifs pour les salariés, pour les personnes qui en bénéficient, et c'est en plus l'un des leviers clés d'une santé avec un impact environnemental réduit.
- 9 **Les démarches d'autonomisation au sein des filières** permettant aux salariés de mettre leur expertise et leur autonomie au cœur de leur métier, faisant gagner les bénéficiaires en qualité et leur permettant aussi de s'accomplir.



Découvrez la plateforme
RAISON D'ÊTRE



➤ FOCUS SUR LES VYV D'OR

Pour aller encore plus loin dans l'incarnation de notre Raison d'être, VYV³ Pays de la Loire a lancé en 2025 une initiative originale : le challenge des VYV d'Or.

Dans le cadre de ce défi collectif interne visant à valoriser les actions menées dans les établissements et illustrant notre Raison d'être, 40 initiatives portées par les équipes de VYV³ Pays de la Loire ont ainsi été déposées sur la plateforme Raison d'être.

Parmi elles, 12 initiatives ont été sélectionnées par le comité Raison d'être et réparties en trois catégories : usagers, salariés et planète, et 3 projets lauréats ont été nommés :

- l'*escape game* créé par la résidence Arceau pour sensibiliser au handicap lié au traumatisme crânien ;
- l'engagement sportif de nos professionnels au service de la cohésion d'équipe et de la promotion de la santé ;
- le nettoyage sans produits chimiques dans les chambres des résidents de l'Ehpad Richebourg.

Chaque lauréat s'est vu remettre un arbuste, fourni par notre ESAT Bord de Loire, à planter ou à disposer au sein de son établissement, en souvenir d'un projet qui illustre notre Raison d'être.





**Nous nous mobilisons
pour prendre soin
de nos patients**

En plaçant la prévention au cœur de nos activités

En France, selon la Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES), la prévention ne représente aujourd'hui que 2,6 % des dépenses globales de santé, ce qui est particulièrement faible. Aux côtés de tous les acteurs du Groupe VYV et de ses partenaires, chez VYV³ nous investissons en faveur de la prévention et de nouvelles formes de prises en charge innovantes en s'appuyant sur nos expertises internes.

La santé mentale, grande cause nationale 2025

Tandis qu'un Français sur cinq est touché chaque année par un trouble psychique, la santé mentale s'impose comme un enjeu de société et de santé publique. Face à ce constat, la santé mentale a été désignée grande cause nationale en 2025 par le gouvernement et est, depuis plusieurs années, **au cœur de la stratégie prévention du Groupe VYV et de VYV³**. Grâce à nos 11 établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux intervenant dans le champ de la santé mentale au sein du réseau VYV³, répartis sur six régions et réunissant 800 professionnels de santé, nous proposons une palette diversifiée de modalités de prise en charge adaptées en fonction des territoires : consultations, hospitalisation de jour ou complète, suivis pluridisciplinaires...

En 2025, la dynamique a été particulièrement forte chez VYV³ avec plusieurs faits marquants. D'abord par notre inscription dans le collectif « Santé mentale, grande cause nationale » et notre présence à différents événements autour de la santé mentale (17^e Congrès français de psychiatrie à Cannes, Semaines d'information en santé mentale, Cap sur la santé mentale...) avec l'**objectif**

de prévenir, d'informer et de déstigmatiser, mobilisant de nombreux professionnels issus de nos établissements. Ensuite, en déployant largement la **formation Premiers secours en santé mentale (PSSM)** auprès de nos collaborateurs dans cette même logique de prévention.

La dizaine de formateurs PSSM parmi nos professionnels VYV³ accompagnent des collaborateurs en interne, comme au sein de VYV³ Normandie par exemple, mais aussi des partenaires, comme chez VYV³ Bourgogne et à l'Institut MGEN de la Verrière.

Enfin, en signant, aux côtés du Groupe VYV, d'Harmonie Mutuelle, de MGEN, de VYV Écoute & Solutions, du Groupe Arcade-VYV, **une charte d'engagement pour la santé mentale au travail** portée par l'Alliance pour la santé mentale et soutenue par le gouvernement.

L'activité professionnelle constituant un cadre privilégié d'accomplissement et de socialisation, par cette action nous avons réaffirmé notre volonté de prendre soin de la santé mentale de tous nos collaborateurs, dans la lignée de notre raison d'être.



« En inaugurant ses nouveaux locaux, l'établissement de santé mentale de Toulouse offre aux patients et aux équipes des espaces modernes, accueillants et lumineux. Des lieux propices au bien-être et à la créativité, grâce à nos salles d'art-thérapie, de musique, de vie commune... Qui permettent donc d'améliorer l'expérience de nos patients et de renforcer notre mission d'accompagnement et de réhabilitation psychosociale. Une inauguration qui intervient tandis que la structure connaît une étape importante avec un changement de pilotage de MGEN vers VYV³ Terres d'Oc. »

Philippe Criou, directeur de l'établissement santé mentale de Toulouse (VYV³ Terres d'Oc)



Au total, déjà **600**
collaborateurs VYV³
formés PPSM

> FOCUS SUR L'ÉQUIPE MOBILE HORIZON

En 2025, l'institut MGEN de La Verrière a lancé l'équipe mobile Horizon, un dispositif innovant au cœur des Yvelines pour prévenir et accompagner la souffrance psychique des 16-25 ans. L'objectif ? Offrir un accès rapide, humain et coordonné aux soins grâce à une équipe pluridisciplinaire engagée et mobile. Notre équipe Horizon propose une détection précoce des troubles, des interventions là où les jeunes se sentent à l'aise (domicile, établissement universitaire, café...), un suivi intensif et personnalisé de deux mois renouvelables, un accompagnement des proches grâce au programme BREF, ainsi qu'un relais vers les professionnels les plus adaptés.



Des mobilisations pour la santé et le bien-vieillir

Selon Santé publique France, 8 millions de Français sont en situation d'obésité. Face à ce constat alarmant, nos établissements ont développé des expertises pour prendre en charge les patientes et patients concernés. **Autour de la Journée mondiale de lutte contre l'obésité organisée en mars 2025, notre centre Bernard Descottes (VYV³ Cœur d'Aquitaine) - une référence en France dans la prise en charge de l'obésité - a ouvert ses portes au public** pour présenter son activité avec de nouvelles prises en charge orientées notamment vers les jeunes adultes et ceux souhaitant devenir parents.

Nos cliniques Hospi Grand Ouest - clinique Jules Verne, clinique mutualiste de Bretagne Occidentale et clinique mutualiste de L'Estuaire - disposant d'un important service de chirurgie bariatrique ont organisé **des temps dédiés**

à la prévention et à la sensibilisation : avec par exemple des ateliers permettant de se mettre dans la peau d'une personne obèse grâce à une combinaison spéciale, des échanges et conférences avec des spécialistes.

Enfin, notre centre de nutrition du SMR Édith Cavell de la clinique mutualiste Bénigne Joly (VYV³ Bourgogne) propose depuis 2025 un **tout nouveau programme d'hospitalisation de jour** pour les personnes obèses ou en surpoids présentant des facteurs de risque cardiovasculaires.

D'une durée de 5 semaines, ce programme mixe accompagnement personnalisé et ateliers nutrition, activité physique... Autant d'initiatives pour sensibiliser aux problèmes engendrés par l'obésité et pour améliorer le quotidien des personnes souffrant de cette pathologie.



« Ici au centre, nous accueillons environ 50 patients en hospitalisation complète et hospitalisation de jour pour une durée de séjour de trois semaines. Nous avons également pour mission d'accueillir des patients en situation d'obésité morbide très invalidante pour laquelle nous disposons d'une activité d'expertise délivrée au niveau régional. L'objectif de la prise en soins dispensée ici c'est de les emmener vers une évolution du comportement. Nous travaillons énormément en équipe pluridisciplinaire autour d'ateliers thérapeutiques où nous partons des besoins des patients : nous donnons ou coconstruisons avec eux des outils pour les accompagner à leur rythme, sur la durée. En ce sens, nous utilisons l'éducation thérapeutique en tenant compte de leur environnement et nous cherchons à renforcer leur motivation en nous appuyant sur la notion de plaisir : plaisir à être, à faire, à identifier les évolutions progressives. »



Jessica Tavernier, directrice adjointe
du centre Bernard Descottes (VYV³ Cœur d'Aquitaine)

Dans un contexte de vieillissement de la population, nous déployons chez VYV³ une démarche volontariste au service du bien-vieillir en soutenant notamment la réforme tarifaire des Ehpad et en nous engageant dans la mise en œuvre de la réforme des **Services autonomie à domicile (SAD)**. Désireux d'améliorer et de réinventer l'accompagnement des personnes âgées, nous nous sommes fortement engagés en 2025.

À l'occasion de la mobilisation nationale « Les Vieux méritent mieux » nos établissements et services d'aide et de soins pour personnes âgées **ont fait entendre la voix de nos aînés dans toute la France pour faire du grand âge une priorité nationale.**

Nos résidents et leurs familles, nos professionnels, les aidants et élus... se sont réunis lors de cette manifestation citoyenne symbolique pour que les pouvoirs publics entendent les difficultés que traverse le secteur du grand âge et le manque de moyens accordés à l'accompagnement de nos aînés. Ateliers de stimulation et de motricité, rencontres intergénérationnelles, sorties au bord de la mer, débats, goûters... se sont succédés

tout au long de cette journée chez VYV³ Normandie, VYV³ Terres d'Oc, VYV³ Sud-Est, VYV³ Pays de la Loire et VYV³ Île-de-France.

Lors des Assises nationales du domicile 2025, Valérie Levacher, directrice de notre pôle accompagnement, a porté la voix de VYV³ lors de la table ronde dédiée à la réforme des services autonomie. Elle a défendu **une approche pragmatique, construite avec les acteurs de terrain, alertant sur les risques économiques, juridiques et sociaux liés à l'obligation d'entité juridique unique.**

Par son témoignage, nous avons ainsi réaffirmé notre positionnement chez VYV³ : la réforme ne doit ni fragiliser les services existants ni restreindre le libre choix des personnes. L'intégration aide/soin est déjà une réalité sur de nombreux territoires grâce à des coopérations efficaces, sans fusion imposée.

Face à une réforme parfois déconnectée des réalités, nous appelons à un cadre sécurisé reconnaissant les modèles qui fonctionnent et fondé sur la confiance plutôt que sur des contraintes structurelles.





La Maison de la prévention du Pavillon de la Mutualité, un exemple concret

Des missions de prévention peuvent être confiées aux paramédicaux, aux infirmières ou encore aux pharmaciens, afin de venir en soutien aux médecins, avec des ateliers et des actions thérapeutiques, par exemple.

C'est ce que nous mettons en place au sein de notre Maison de la prévention, située dans la clinique mutualiste du Médoc, au cœur d'un territoire difficile d'accès. S'inscrivant dans le cadre de la prévention et de la promotion de la santé du Projet régional de santé, porté par l'agence régionale de santé (ARS) Nouvelle-Aquitaine, et du Contrat local de santé du Médoc (CLS), **cette structure s'impose comme un maillon essentiel de la promotion de la santé sur le territoire du Médoc depuis son ouverture il y a maintenant dix ans.**

La Maison de la prévention intègre pleinement la prévention dans le parcours de soins de nos patients, que ce soit lors des consultations ou dans le cadre d'une hospitalisation, et a pour mission « d'aller vers » les Médocains, en particulier les plus fragiles et les plus précaires avec l'objectif de réduire les inégalités en matière de santé et de les ramener dans un parcours de soins.



En 2025, nous avons sensibilisé **près de 2 300 personnes** **via 211 actions** : des ateliers et le lancement d'une application dédiée à la parentalité, un programme d'activité physique adaptée en néphrologie, des actions spécifiques autour de la précarité menstruelle, des stands sur le dépistage des cancers, des événements autour de la vaccination...

Autant d'actions de prévention et de promotion de la santé, menées en partenariat avec les acteurs du territoire, permettant d'œuvrer auprès de publics fragiles, et souvent isolés.



Notre approche combine prévention et promotion de la santé : il ne s'agit pas de moraliser les patients, mais de les accompagner au quotidien et de renforcer leurs compétences pour rester en bonne santé. Grâce à nos actions à la clinique et sur tout le territoire du Médoc, nous allons vers les publics les plus vulnérables pour créer un lien de confiance. Les résultats chiffrés sont difficiles à établir, mais nous constatons depuis dix ans que nous sommes de plus en plus sollicités, preuve que nos actions sont identifiées et reconnues. Aujourd'hui, la mobilisation autour de la promotion de la santé est réelle, et cela montre que notre démarche porte ses fruits. >>

Marie Lecourt, responsable pôle prévention et santé publique à la clinique mutualiste du Médoc (Pavillon de la Mutualité)



Le Programme Malin, lancement d'une expérimentation chez VYV Enfance

Dans un contexte national marqué par la publication de la stratégie nationale pour l'alimentation, la nutrition et le climat 2025-2030, le gouvernement a fixé des orientations fortes pour garantir à tous une alimentation saine, durable et accessible, tout en luttant contre les inégalités sociales de santé et en renforçant la prévention nutritionnelle dès le plus jeune âge.

Cette stratégie interministérielle souligne notamment la nécessité de soutenir les initiatives locales et les acteurs de terrain engagés auprès des familles. C'est dans cette dynamique que nous avons déployé, dès 2025, le Programme Malin au sein des structures VYV Enfance. **En cohérence avec les objectifs nationaux, ce programme constitue un levier opérationnel pour accompagner les familles dans les 1 000 premiers jours.**

Il nous permet de former nos équipes, de structurer un accompagnement nutritionnel basé sur l'écoute et la pédagogie, et de proposer des outils concrets tels que des recettes, des repères pratiques ou encore des aides financières pour faciliter l'accès à une alimentation adaptée, l'alimentation étant considérée comme déterminant de santé.

Sur nos territoires, le déploiement s'appuie sur un partenariat étroit entre le Groupe VYV, VYV³ et Malin. Plusieurs crèches sont déjà engagées, bénéficiant de professionnelles formées, d'ateliers dédiés et de dispositifs de soutien adressés aux familles. Par cette démarche collective, **nous contribuons pleinement aux orientations nationales en faisant de l'alimentation un vecteur de santé, de prévention et d'inclusion pour les enfants et leurs familles.**



Le déploiement du Programme Malin dans nos crèches marque une étape importante pour renforcer notre action en matière de prévention alimentaire. Grâce à la formation de nos équipes et à des outils concrets, nous pouvons accompagner toutes les familles, y compris les plus fragiles, sur les enjeux nutritionnels du jeune enfant. Les ateliers que nous menons, la réflexion engagée sur les menus et la sensibilisation des parents traduisent notre volonté d'ancrer durablement de bonnes pratiques. Cette dynamique collective, portée par nos équipes, permet de créer un environnement de confiance où chaque famille se sent soutenue et où chaque enfant peut grandir sereinement. >>

Sandrine Faou, responsable régionale petite enfance de VYV³ Bretagne



Si en 2025 un tiers de nos structures ont mis en œuvre le programme, l'ambition est d'atteindre **70 % des crèches en 2026 et l'ensemble de notre réseau d'ici fin 2027.**



En favorisant l'accès aux soins partout, pour tous

En 2025, la dynamique d'investissement dans les territoires s'est poursuivie. L'année a été particulièrement riche en ouvertures, inaugurations, partenariats,ancements et nouveaux services traduisant notre dynamisme et notre volonté d'être présents partout, pour tous, à chaque moment de vie.

Avec nos équipes mobiles

Née en 2023 d'un constat simple - les déplacements peuvent être un frein à l'accès aux soins, notamment pour les personnes fragilisées, en perte d'autonomie ou vivant en zones rurales - **notre offre Écouter Voir Mobile est spécialement conçue pour redonner un accès à la santé visuelle et auditive à toutes les personnes éloignées du soin**. Nos référents santé se déplacent en établissement (Ehpad, centres de soin, foyers...) et à domicile pour proposer des lunettes, des aides visuelles, ou accompagner les patients dans l'usage de leur appareillage auditif.



Sur la seule année 2025, **environ 20 000 rendez-vous** ont été réalisés par 19 référents santé d'Écouter Voir Mobile, dans 19 bassins de population.

L'ambition pour 2026 ?

22 bassins de population maillés dans 7 unions régionales VYV³.





Sillonnant le Tarn depuis fin 2025, le **Médicobus** est un dispositif innovant multi-partenarial, capable d'assurer un accès régulier à des soins de médecine générale et dentaires, dans les territoires les plus isolés en zone rurale. Ce centre de santé mobile - le premier du département - parcourt chaque semaine les territoires de trois communautés de communes : Carmausin-Ségala, Monts d'Alban et Villefrancois, et Val 81. Il propose des consultations aux habitants éloignés de l'offre de soins (sans médecin traitant ou dentiste quel que soit l'âge, ou n'ayant pas consulté de dentiste depuis plus de deux ans) selon un calendrier organisé par territoire et établi en lien avec les collectivités locales, garantissant une présence régulière et structurée au plus près des besoins.



En neuf semaines d'activité, près de 170 patients ont été pris en charge par nos équipes soignantes à travers plus de 300 rendez-vous, illustrant l'utilité immédiate du dispositif.



Depuis le lancement du dispositif, les retours de la part des patients sont très positifs. Nous avons récemment accompagné une patiente de plus de 90 ans qui devait refaire entièrement son appareil dentaire. À son âge, chaque déplacement compte et chaque attente aussi. Alors notre praticienne a fait un choix : utiliser l'empreinte optique disponible en cabinet afin de raccourcir drastiquement les délais de fabrication. Résultat ? Un appareil refait entièrement en une semaine seulement. Une semaine, ce n'est peut-être qu'un chiffre. Mais pour elle, cela signifie retrouver rapidement le confort, l'alimentation, la parole... et le sourire. Retrouver une forme de sécurité et de dignité au quotidien. >>

Virginie Oudin,
coordinatrice MédicoBus
du Tarn chez
VYV³ Terres d'Oc



En 2025, nous avons lancé l'**Équipe prête à partir** afin d'accompagner rapidement et globalement les patients de retour à domicile après une hospitalisation. Déployée par VYV Domicile chez VYV³ Bourgogne dans le cadre de l'expérimentation nationale portée par l'UNA (Union nationale de l'aide, des soins et des services aux domiciles), notre équipe pluridisciplinaire intervient jusqu'à 30 jours, 7 jours sur 7, pour sécuriser les premiers jours de retour chez soi. **Nous évaluons les besoins en quelques heures et organisons les aides essentielles :** actes du quotidien, soins, prévention de la perte d'autonomie, installation de matériel, soutien aux aidants et démarches administratives. Ce dispositif innovant renforce la coordination avec les hôpitaux et limite les risques de ré-hospitalisation. Nous contribuons ainsi à fluidifier les parcours de soins et à proposer un accompagnement sur mesure, au service du maintien à domicile.

Avec de nouveaux établissements et services

NOUS LUTTONS CONTRE LES DÉSERTS MÉDICAUX

Dans l'Allier, un territoire confronté à une population vieillissante et à une diminution du nombre de médecins, nous avons ouvert, en 2025, **un nouveau centre de santé géré par MGEN et ouvert à tous**. Basé à Moulins, ville de 20 000 habitants, en face de l'hôpital de Moulins-Yzeure et jouxtant un tiers-lieu santé, notre centre s'inscrit dans un projet global de santé - Projet Santé Villes Hôpital PSVH - porté par l'agglomération et le bailleur social Évoléa. **La structure propose un accompagnement complet : soins médicaux, prévention, suivi des maladies chroniques, santé des femmes et des enfants**. S'inscrivant dans une stratégie de renforcement de l'offre de soins de premier recours, en étroite collaboration avec les collectivités locales, ce nouveau lieu de proximité, d'écoute et d'accompagnement facilite l'accès à des soins de qualité dans la région Auvergne-Rhône-Alpes.



Doté de 6 cabinets de consultations, notre centre répond aux besoins du territoire grâce à une médecine de proximité : il s'adresse avant tout aux patients nécessitant des soins non programmés, sans médecin traitant (au moins 5 000 habitants de l'agglomération) ou dont le médecin est temporairement indisponible.

NOUS PROPOSONS DES PARCOURS ADAPTÉS AUX PATIENTS

En 2025, nous avons poursuivi et amplifié le développement de l'hôpital de jour au sein de l'ensemble de nos établissements **Hospi Grand Ouest**. Initiée en 2024, cette dynamique s'inscrit désormais comme un axe stratégique majeur de notre organisation des soins. Nous avons structuré et déployé de nouveaux parcours en hôpital de jour dans plusieurs spécialités (notamment en orthopédie et en cancérologie), permettant d'adapter nos prises en charge aux évolutions des pratiques médicales et aux attentes des patients. **Ce modèle nous permet de proposer des parcours plus fluides, mieux coordonnés et sécurisés, tout en favorisant un retour rapide à domicile**. Grâce à l'implication des équipes pluridisciplinaires, nous renforçons le suivi global du patient à chaque étape de son parcours. Le développement de l'hôpital de jour contribue également à optimiser nos ressources et à améliorer l'efficacité de nos organisations. En plaçant l'innovation organisationnelle et la qualité des soins au cœur de notre démarche, nous confirmons notre volonté de répondre durablement aux enjeux de santé de nos territoires.

En septembre 2025, nous avons organisé une conférence consacrée à l'hospitalisation à domicile (HAD), marquant une nouvelle étape dans le développement de cette activité en Bourgogne. Cette rencontre a permis de présenter la réforme des autorisations HAD et la création de l'HAD VYV³ Bourgogne, issue du regroupement de l'HAD clinique Bénigne Joly et de l'ex-Fedosad. **L'hospitalisation à domicile permet d'assurer, au domicile des patients et à tous les âges de la vie, des soins médicaux et paramédicaux continus et coordonnés, équivalents à ceux dispensés à l'hôpital**. Elle concerne des pathologies graves, chroniques ou complexes et s'appuie sur une équipe pluridisciplinaire, intégrant également les dimensions sociales et psychosociales. **Notre activité couvre des soins polyvalents et complexes ainsi que plusieurs mentions spécialisées, sur la quasi-totalité de la Côte-d'Or**. Portés par une feuille de route ambitieuse et une forte culture qualité, nous affirmons notre rôle d'acteur clé de l'offre de soins territoriale, en plaçant le patient et son entourage au cœur de nos actions.



NOUS ACCOMPAGNONS LES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Un nouveau service para-sport destiné aux personnes présentant un handicap physique est proposé depuis 2025 au sein de notre établissement SMR La Ménaudière (VYV³ Centre-Val de Loire).

Déployé en hôpital de jour, **ce dispositif innovant vise à accompagner chaque personne dans la découverte, la reprise ou l'évolution d'une activité physique adaptée**, en levant les freins médicaux, techniques ou organisationnels à la pratique sportive. Encadré par une équipe pluridisciplinaire, le parcours débute par une évaluation individualisée. Celle-ci permet d'identifier les capacités physiques, les besoins spécifiques et les attentes de la personne afin de construire un accompagnement sur mesure.

Des mises en situation, l'adaptation du matériel ou de l'appareillage, ainsi qu'un accompagnement vers les clubs et sites de pratique complètent la démarche.

Ce service para-sport s'inscrit pleinement **dans une dynamique de sport-santé, favorisant l'autonomie, l'inclusion et le bien-être durable** des personnes en situation de handicap sur le territoire.

Chez VYV³ Terres d'Oc, nous avons créé en 2025 **Handi'Conduite, une auto-école associative spécialisée, implantée au CMRF d'Albi, afin de faciliter l'accès à la conduite pour les personnes en situation de handicap.**

Nous accompagnons les jeunes présentant des difficultés physiques, cognitives ou sensorielles, les adultes nécessitant des adaptations spécifiques ainsi que les personnes âgées orientées pour une évaluation de leurs capacités.



Grâce à un moniteur dédié, des véhicules spécialement équipés et une collaboration étroite avec le pôle Conduite et Handicap, nous proposons le permis B adapté, la conduite en fauteuil roulant, la voiture sans permis, le permis moto équipée et un accompagnement au code de la route. Ce nouveau service favorise l'autonomie, l'inclusion et la sécurité de chacun.

Ce nouveau service est destiné à la pratique d'une activité parasportive. C'est donc pour les personnes qui pratiquent soit déjà un sport et ont besoin d'adaptation, soit pour les personnes qui recherchent une activité physique et qui ne savent pas trop vers qui se tourner depuis qu'elles sont en situation de handicap. L'objectif de ce service est de casser les barrières, de lever les freins que toutes les personnes en situation de handicap peuvent se mettre. Nous, on vient aider la personne et ensuite l'accompagner dans sa pratique. >>>

Thibaud Buzelé, enseignant en activité physique adaptée à La Ménaudière (VYV³ Centre-Val de Loire)





Cette même année, nous avons eu le plaisir d'ouvrir les portes de notre **résidence inclusive « Les Jardins de Renée »** à Albi, un lieu de vie situé au cœur de la ville et dédié à l'autonomie des personnes en situation de handicap. Cette résidence jeune propose dix logements favorisant un cadre de vie sécurisé et convivial. Elle est soutenue par l'Aide à la vie partagée, portée par VYV³ Terres d'Oc avec le soutien du département du Tarn et de la CNSA. Fruit d'un partenariat avec La Cité Jardins, ce projet incarne notre engagement commun pour un logement inclusif, solidaire et ancré dans les territoires, au service de l'épanouissement individuel et collectif.

L'année 2025 a été structurante pour VYV³ Pays de la Loire avec l'ouverture et l'inauguration de nombreux établissements et services au bénéfice du prendre soin des personnes en situation de handicap.

Notre résidence **le Grand Chêne à Vernantes** a repensé son offre pour répondre au vieillissement des personnes en situation de handicap psychique et/ou mental ainsi qu'à la perte de capacité de certains à exercer une activité professionnelle.

Cette évolution permet de garantir une continuité de parcours à nos résidents en leur donnant la possibilité de rester vivre dans un environnement familial, tout en bénéficiant d'un accompagnement bienveillant et adapté à l'évolution de leur situation.



Parallèlement, la première pierre de notre habitat inclusif la « **Maison bleue Alverne** », un ensemble de 10 maisonnettes organisées autour d'un espace de vie partagé à destination de jeunes adultes en situation de handicap (notamment porteurs de troubles du spectre de l'autisme et/ou de déficience intellectuelle) a été posée en vue d'une ouverture en avril 2026.

Enfin, nous avons conclu un partenariat avec **Cap Parents pour l'accompagnement des parents en situation de handicap** afin qu'ils puissent vivre leur parentalité de la manière la plus ordinaire possible, en étant accompagnés de manière spécifique, du désir d'enfant jusqu'à la majorité de celui-ci.



VYV³ Bourgogne : grand défilé de mode et exposition collective « **L'Art pour le Dire** » le 17 juin 2025, avec 78 mannequins en situation de handicap.

FOCUS SUR ÉQUIPE & MOI

Proposée par VYV³ Bretagne, Équipe & Moi est une équipe mobile médico-sociale composée de professionnels ergothérapeutes, assistants sociaux et médecins de médecine physique et de réadaptation pour accompagner les personnes en situation de handicap ou en perte d'autonomie, dans leur environnement, tout au long de leur parcours de vie. Cette solution concrète de proximité permet de les aider aussi bien dans le choix et l'acquisition d'aides techniques pour la vie quotidienne, scolaire ou professionnelle, que dans l'aménagement du logement ou du véhicule.

La création de notre centre ressource régional « Équipe & Moi en communication alternative et améliorée (CAA) » est une avancée majeure pour l'inclusion des personnes en situation de handicap en Bretagne. Porté par le centre de Kerpape et financé par l'ARS Bretagne, ce dispositif accompagne les usagers, les aidants et les professionnels dans l'accès à des solutions de communication adaptées. La CAA constitue un droit fondamental, reconnu par la Convention de l'ONU, permettant l'accès à l'information,

à la participation sociale et à la citoyenneté. Sur tout le territoire breton, nous informons, conseillons et proposons gratuitement le prêt de matériels et d'outils numériques pour permettre leur expérimentation. Accessible à tous les âges et à tous les handicaps, ce service contribue concrètement à la construction d'une société plus inclusive.

Autre fait marquant en 2025 : de nouveaux locaux ont été inaugurés pour Actimut (activité physique adaptée en structures et accompagnement à domicile) et Équipe & Moi 35. Ce déménagement, au cœur du quartier des Gayeulles à Rennes, marque une étape importante puisqu'un centre Écouter Voir, un centre VYV Dentaire, un SSIAD VYV Domicile et le tiers-lieu d'après cancer Maison Jaïa (dont VYV³ Bretagne est membre co-fondateur) étaient déjà présents sur ce site. Ainsi, ce transfert des locaux permet de rapprocher nos services, de favoriser la coopération et d'offrir à nos collaborateurs un environnement lumineux, moderne et pensé pour leur bien-être.

NOUS AIDONS LES PERSONNES FRAGILISÉES À ÊTRE HÉBERGÉES DIGNEMENT

Depuis 2025, nous déployons un nouveau dispositif d'hébergement temporaire au sein de l'Ehpad Les Jardins de Badones (VYV³ Sud-Est), destiné aux personnes âgées de plus de 60 ans en situation de fragilité ou en période de convalescence après une hospitalisation.

Ce dispositif vise à sécuriser le retour à domicile, à prévenir les réhospitalisations et à soutenir les aidants, tout en contribuant à une meilleure fluidité des parcours de soins sur le territoire. Les personnes accueillies bénéficient d'un accompagnement pluridisciplinaire 24h/24, d'un hébergement adapté, de repas préparés sur place et d'un soutien à la reprise d'autonomie.

Une coordination étroite est assurée avec l'hôpital, le médecin traitant et les services à domicile. Ce dispositif constitue une réponse concrète et sécurisante aux situations de retour à domicile complexe, de fragilité temporaire ou de besoin de répit pour les aidants.



Nous avons créé et ouvert en 2025 deux béguinages seniors « Juliette Darle » à Aubigny et « Clos des petits bounoux » à Saint-Doulchard, nés d'un partenariat entre VYV³ Centre-Val de Loire et France Loire (Groupe Arcade-VYV).

Ces structures proposent un habitat inclusif pensé pour favoriser l'autonomie et la sécurité des personnes âgées tout en favorisant la convivialité, l'animation des lieux étant gérée par VYV³ Centre-Val de Loire. Ce modèle à taille humaine s'appuie sur des logements individuels regroupés autour d'espaces partagés, permettant de rompre l'isolement et de renforcer le lien social, conformément à l'esprit du béguinage, symbole de solidarité et de bienveillance.

Porté par l'engagement de VYV³ en faveur du bien-vieillir sur les territoires et par l'expertise de France Loire dans la gestion d'habitats adaptés, ce projet issu des synergies VYV offre aux seniors un cadre de vie serein, accessible et chaleureux, où chacun peut évoluer à son rythme, entouré et soutenu.

Avec l'intégration des établissements MGEN et la nouvelle région VYV³ Est

En 2025, nous avons poursuivi l'intégration des établissements sanitaires et médico-sociaux de la MGEN, avec l'ambition de renforcer notre efficacité opérationnelle et d'améliorer notre maillage territorial.

Nous continuons d'œuvrer pour organiser le transfert progressif des 38 structures vers nos 11 entités régionales. Après le transfert en mai 2025 des équipes de la DSIE MGEN vers VYV³ IT et l'arrivée des deux premiers établissements au sein de VYV³ Normandie (établissement de santé mentale de Rouen) et VYV³ Centre-Val de Loire (établissement SMR de La Menaudière) en juin 2025, nous avons franchi une nouvelle étape majeure : le 31 décembre 2025, huit établissements supplémentaires ont rejoint VYV³ Cœur d'Aquitaine, VYV³ Est et VYV³ Terres d'Oc.

DANS LE DÉTAIL

- L'établissement de médecine et de soins médicaux et de réadaptation (SMR) Sainte-Feyre et l'Ehpad de Sainte-Feyre rejoignent VYV³ Cœur d'Aquitaine.
- L'établissement de santé L'Arbizon et l'établissement de santé mentale (ESM) de Toulouse sont accueillis par VYV³ Terres d'Oc.
- L'établissement SMR des Trois Épis, 2 centres médicaux et dentaires (CMD) à Nancy et à Strasbourg et le centre d'audition Écouter Voir de Strasbourg sont transférés à VYV³ Est.

Ensemble, nous consolidons un réseau plus cohérent, plus lisible et mieux adapté aux besoins des territoires que nous accompagnons au quotidien.

L'intégration de l'établissement de soins médicaux et de réadaptation La Menaudière s'est déroulée dans d'excellentes conditions, grâce à une méthode rigoureuse et à la qualité du dialogue entre les équipes nationales et régionales. Le travail mené localement, avec la direction et les équipes médicales, a permis de consolider un projet médical solide, pleinement ancré dans son territoire. Désormais, l'enjeu est le développement de l'établissement, au service des patients et des valeurs mutualistes que nous portons avec fierté.

Bernard Vigouroux, Président de VYV³ Centre-Val de Loire





vyv³ | Est

Le 27 juin 2025, l'Union territoriale mutualiste Lorraine (UTML) a amorcé un changement majeur et historique en devenant VYV³ Est, renforçant ainsi son appartenance au Groupe VYV et s'inscrivant dans une dynamique de transformation. Ce changement accompagne l'intégration de plusieurs établissements MGEN, élargissant son offre régionale. VYV³ Est maintient sa mission mutualiste et son engagement pour un accès aux soins de qualité.

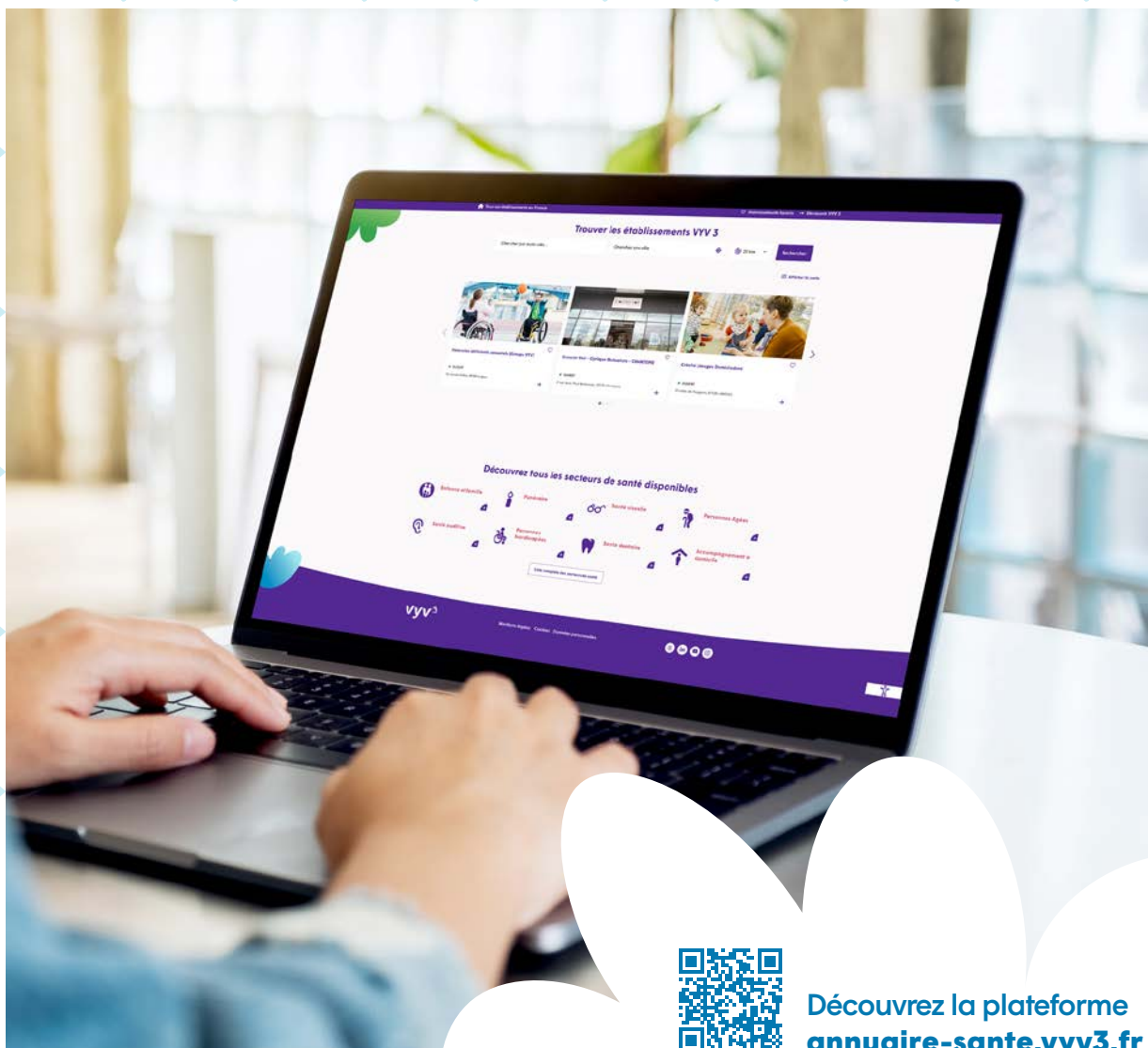


Avec 59 établissements et près de 300 collaborateurs, VYV³ Est propose une offre pluridisciplinaire (optique, audition, soins infirmiers, dentaires, petite enfance, handicap, personnes âgées) et accompagne **47 000 personnes par an**, consolidant son rôle clé au cœur des territoires.



« Nous sommes très enthousiastes de rejoindre les rangs de VYV³ ! Nous allons relever de nouveaux défis notamment de mise en place d'une dynamique régionale inédite et constructive, au cœur de ce projet structurant. En équipe, de façon collective et collaborative avec la région d'accueil et les établissements qui s'investissent avec détermination. »

Pierre Lespinasse, directeur du pôle soins et de l'établissement SMR des Trois Épis (VYV³ Est)



Découvrez la plateforme
annuaire-sante.vyv3.fr

Avec l'amélioration des parcours

UN ANNUAIRE SANTÉ POUR UN PARCOURS SANS COUTURE

Dans le cadre de notre mission d'intérêt général visant à faciliter l'accès à la santé partout en France, nous avons lancé l'Annuaire santé VYV³. Cet outil en ligne, conçu pour le grand public comme pour les professionnels, permet de découvrir et de localiser facilement nos établissements et services de soins et d'accompagnement, en fonction des besoins, du lieu de vie ou des préférences de chacun. Développé dans le cadre du projet « Visibilité digitale des établissements », cet annuaire répond à des enjeux stratégiques majeurs. Il renforce durablement notre visibilité en ligne, améliore le positionnement de nos établissements dans les résultats des moteurs de recherche et facilite l'accès à

notre offre de soins et d'accompagnement. Il constitue également un levier de performance en générant des contacts qualifiés, favorisant les sollicitations et contribuant au développement de notre activité.

Véritable vitrine de notre réseau, l'Annuaire santé référence aujourd'hui nos 2 000 structures réparties sur l'ensemble du territoire. Chaque fiche établissement propose des informations claires, géolocalisées et régulièrement mises à jour afin de faciliter la prise de contact, les demandes d'informations et les rendez-vous. En mettant à disposition un référentiel fiable et accessible, nous affirmons notre démarche de transparence, de proximité et d'innovation au service d'une santé plus accessible pour tous, tout en valorisant l'expertise et la qualité de service de notre réseau.

Cette approche s'inscrit pleinement dans l'évolution de la relation soignant-soigné, où l'écoute, l'empathie et la prise en compte du ressenti deviennent des leviers majeurs d'amélioration des pratiques. Ces immersions ont déjà conduit à des actions concrètes, renforçant la qualité des soins, la satisfaction des patients et la confiance entre équipes et usagers. Elles redonnent également du sens à nos soignants en leur permettant de mesurer autrement l'impact de leur travail. L'enjeu pour VYV³ est de faire rayonner cette démarche sur tous ses établissements pour que les patients demain soient vraiment acteurs de cette stratégie. >>



Sophie Bigay,
responsable
expérience
client / patient
chez VYV³

L'EXPÉRIENCE PATIENT OU COMMENT RENDRE LE PATIENT ACTEUR DE SON PARCOURS

En tant qu'acteurs engagés, nous plaçons le vécu des patients au cœur de notre démarche afin qu'ils deviennent pleinement acteurs de leur parcours. Face aux attentes croissantes dans le médico-social, nous avons choisi d'améliorer la prise en charge en partant des émotions, des incompréhensions et des irritants ressentis au quotidien. En 2025, nous avons, chez VYV³, **piloté une démarche autour de l'expérience patient en lien avec l'ANAP (Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux) dans 7 de nos établissements** (centres de rééducation, hospitalisation à domicile et clinique). L'objectif ? Favoriser l'écoute active en vue d'une amélioration continue. Grâce au **design care**, nous repensons nos organisations en nous immergeant sur le terrain, aux côtés des personnes accompagnées. Cette première expérimentation nous a permis d'identifier des fragilités parfois invisibles : signalétique confuse, informations insuffisantes, outils numériques mal compris ou temps d'attente trop longs. En observant à hauteur de patient, nous révélons des zones d'ombre qui freinent leur expérience et celle des professionnels. **En 2026, l'expérimentation se poursuivra dans 9 de nos Ehpad en lien avec l'Ifep (Institut français de l'expérience patient).**

FOCUS SUR LES CENTRES DE RESSOURCES TERRITORIAUX

Depuis 2023, nous déployons chez VYV³ des Centres de ressources territoriaux (CRT) comme leviers majeurs de transformation de l'accompagnement des personnes âgées.

Initialement au nombre de 9, notre réseau compte, depuis 2025, 15 CRT autorisés, ancrés dans des territoires variés et portés par divers acteurs sanitaires, médico-sociaux et de l'aide à domicile, avec qui nous partageons une ambition commune : renforcer la coordination des parcours et favoriser le maintien à domicile, en s'appuyant sur les ressources locales et la coopération interprofessionnelle.

Parmi ces dispositifs, notre CRT « Le choix de bien vieillir chez moi », déployé par VYV Domicile (VYV³ Terres d'Oc) dès mars 2025, illustre une approche résolument tournée vers l'autonomie. Nous y proposons un accompagnement global, centré sur les projets de vie des personnes âgées en mobilisant diagnostics personnalisés, appuis aux professionnels et solutions concrètes pour sécuriser le domicile.



Cette démarche favorise des réponses rapides, adaptées et coordonnées, au plus près des besoins exprimés par les usagers et leurs aidants.

Autre exemple structurant : notre CRT Ancr'Âge (VYV³ Bretagne), reconnu pour sa démarche innovante d'Équipe mobile d'éthique territoriale (ÉMET). En intervenant auprès des professionnels, des personnes accompagnées et de leurs proches, l'ÉMET soutient la réflexion éthique face aux situations complexes, renforce la qualité des décisions et contribue à une culture partagée du « prendre soin ». Cette approche transversale consolide la cohérence des parcours et sécurise les pratiques.

Avec 15 CRT aujourd'hui en fonctionnement, nous confirmons notre engagement en faveur d'un modèle d'accompagnement de proximité, humain et coordonné, au service du bien vieillir et de l'amélioration des parcours dans les territoires.

En innovant pour la santé de demain

Afin de conserver notre titre d'acteur novateur en santé et en e-santé, nous nous plaçons dans une dynamique d'innovation continue. Une source clé de différenciation, qu'il s'agisse d'intégrer l'intelligence artificielle et les innovations technologiques dans nos métiers, de développer la recherche médicale, ou encore de mettre en place des tiers-lieux avec des partenaires de notre écosystème.

Avec l'Intelligence Artificielle et les nouvelles technologies

À l'occasion du salon Santexpo 2025, nous avons signé un partenariat stratégique avec Orikio, acteur innovant des solutions de monitoring acoustique basées sur l'intelligence artificielle. **Cette collaboration a pour objectif d'accélérer le déploiement à grande échelle de l'Oreille Augmentée des soignants au sein de nos établissements médico-sociaux (Ehpad, maisons d'accueil spécialisées, foyers d'accueil médicalisés...).** Grâce à

l'analyse en temps réel de l'environnement sonore, l'Oreille Augmentée détecte des événements à risque tels que les chutes, appels à l'aide ou détresses respiratoires, tout en respectant la vie privée des résidents. **Ce partenariat illustre notre engagement commun en faveur de l'innovation et de l'amélioration continue des conditions de travail des professionnels comme de la prise en charge des publics fragiles.**



Forts d'une première expérience concluante avec **plus de 500 chambres déjà équipées**, notre souhait à long terme est d'étendre l'accès à cette technologie afin d'améliorer la sécurité et la qualité de vie des personnes accompagnées.



Avec le déploiement de l'Oreille Augmentée des soignants d'Orikio dans plusieurs établissements pilotes depuis plusieurs mois, nous avons pu tester et nous approprier une solution particulièrement innovante, aussi bien pour la qualité d'accompagnement de nos patients et résidents que pour l'organisation du travail de nos professionnels. Ce partenariat donne une nouvelle dimension à nos actions communes et tournées vers l'avenir en faveur du prendre soin. >>>

Valérie Levacher, directrice du pôle accompagnement de VYV³





Selon les territoires et notamment dans les déserts médicaux, l'accès à un rendez-vous d'ophtalmologie peut s'avérer particulièrement complexe. Pour répondre à cette difficulté, **nous avons déployé en 2025 dans 19 de nos magasins Écouter Voir un service de téléconsultation ophtalmologique.**

Ce dispositif, s'adressant aux personnes âgées de six à soixante-quinze ans, sans pathologie visuelle connue, permet d'offrir aux clients un service de qualité en réalisant un bilan visuel complet dans un espace confidentiel au sein du magasin. Le service, d'une durée de vingt à trente minutes, inclut un échange en visioconférence avec un orthoptiste, puis un ophtalmologiste à distance.

Cette initiative s'inscrit dans l'évolution des parcours de soins : elle contribue à améliorer la proximité, l'accessibilité et la continuité du suivi en santé visuelle tout en s'appuyant sur les outils numériques.

Dans certains de nos magasins Écouter Voir toujours, nous proposons depuis 2025 le service Oomade, une solution innovante d'impression 3D dédiée au dépannage express de lunettes cassées.

Concrètement, lorsqu'une monture se brise, nous pouvons créer en quelques minutes, directement en magasin, une monture de dépannage parfaitement adaptée aux verres d'origine du client. Cette solution permet à chacun de repartir immédiatement équipé, sans attendre la réparation ou la fabrication d'une nouvelle paire.

Déployé dans plusieurs de nos magasins à la suite d'expérimentations concluantes, **Oomade incarne notre volonté d'améliorer l'expérience client grâce à des technologies utiles et accessibles.** Les montures imprimées sont conçues à partir de matériaux biosourcés et recyclables, issus notamment de l'amidon de maïs ou de betterave, s'inscrivant ainsi dans une démarche responsable et mutualiste.

En intégrant l'impression 3D à nos services, nous affirmons notre engagement pour une optique de proximité, innovante et centrée sur les besoins immédiats de nos clients.

Afin de transformer le quotidien des personnes âgées souffrant de maladies chroniques ou de douleurs aiguës et vivant en zone rurale où l'accès aux soins est de plus en plus complexe, nous avons déployé en 2025 l'innovation Epoca dans 5 de nos centres de ressources territoriaux (CRT Le Val de Saône, CRT Nord Bassin Océan, CRT du Pays de Lorient, CRT Le choix de vieillir chez moi, CRT Ehpad Bastille) et dans 4 de nos Ehpad (Chevilly, 5 Rivières – Vierzons, La colline, Saint-Antoine de Padoue).



Par son approche unique alliant objets médicaux connectés permettant de collecter en temps réel des données essentielles sur l'état de santé des patients et suivi médical à distance, Epoca permet d'anticiper les complications, de déclencher des alertes en cas de risque ou une téléconsultation immédiate, et d'éviter les hospitalisations. Tout en réduisant la charge sur les soignants et les aidants, ce dispositif de télésurveillance médicalisée favorise la coordination des acteurs de santé via le partage d'informations, la fluidification et l'optimisation des parcours de soins et le maintien à domicile.

En plaçant le patient au cœur de l'innovation, **Epoca renforce concrètement la prévention et la continuité des soins et contribue activement à la transformation du système de santé,** en lien avec VYV³, tout en répondant aux défis des territoires ruraux.



Avec de nouvelles innovations chirurgicales et la recherche clinique

L'année 2025 a été émaillée de premières médicales et chirurgicales au sein de nos cliniques Hospi Grand Ouest, illustrant notre engagement constant en faveur de l'innovation et de l'excellence. Nous innovons chaque jour pour offrir aux patients des prises en charge toujours plus précises, plus sûres et moins invasives : chirurgie robot-assistée, techniques chirurgicales oncologiques et digestives de pointe, avancées majeures en radiothérapie stéréotaxique et en correction de la presbytie, technique de reconstruction mammaire avancée... Ces progrès, fruits d'un travail collectif exigeant, permettent d'améliorer la qualité des soins, de réduire les durées d'hospitalisation et les temps de récupération et d'ouvrir de nouvelles perspectives thérapeutiques.

L'innovation technologique est plus que jamais présente au sein de nos blocs opératoires avec la chirurgie robotisée, à l'image du robot prothétique MAKO garantissant une précision inédite et une récupération accélérée ou le robot Da Vinci en urologie. **Trois de nos cliniques se sont équipées d'un robot chirurgical de dernière génération dédié à la pose de prothèses du genou.** Conçu comme un véritable assistant du chirurgien, le robot permet de planifier chaque intervention en amont grâce à une modélisation 3D du genou à par-

tir du scanner du patient. Pendant l'opération, il sécurise les gestes et garantit une précision inférieure au millimètre, tout en laissant au praticien le contrôle total de l'acte chirurgical.

En 2025, chez Hospi Grand Ouest nous nous sommes engagés dans la structuration et le développement de notre recherche clinique, s'appuyant sur un plan stratégique Recherche Clinique Cap 2030. Ce plan traduit une ambition claire : faire de la recherche clinique un axe fort et pérenne de l'action de notre groupe, en cohérence avec nos priorités médicales, territoriales et organisationnelles. L'objectif est de créer les conditions d'une recherche plus visible, plus fluide et plus intégrée aux parcours de soins, au bénéfice de nos patients et de nos professionnels.

➤ **À la clinique Jules Verne, plus de 500 opérations** ont déjà été effectuées **et 5 praticiens** de la clinique utilisent cette technologie au quotidien.



« **La recherche clinique est un levier essentiel pour améliorer concrètement la qualité des soins que nous proposons à nos patients. Celle-ci repose sur l'engagement quotidien de nos équipes pluridisciplinaires et sur des partenariats scientifiques solides. Dans ce cadre sécurisé et éthique, le patient reste au cœur de toutes nos démarches. C'est ainsi que nous préparons une médecine toujours plus innovante, utile et humaine.** »

Jean-Michel Hedreux,
responsable de la recherche clinique chez HGO

Avec le développement de tiers-lieux



Lancé en septembre 2024, **Novavue est le premier tiers-lieu d'expérimentation de solutions numériques innovantes en santé visuelle**. Projet co-porté par un consortium fédérant des acteurs de la santé, des professionnels du soin et de l'accompagnement, du médico-social et du handicap, reconnus dans le secteur de la vision, dont VYV³, il s'adresse aux personnes déficientes visuelles, à leurs aidants et aux professionnels de santé. Visionum VR est un test innovant en réalité virtuelle, développé par Streetlab, qui évalue les capacités visuelles des personnes déficientes à partir de situations du quotidien. Outil de rééducation orthoptique, il fournit après chaque séance un score de performance (temps, erreurs...) permettant de suivre précisément la progression des patients. **Déployé dans un contexte de désert médical, Visionum VR a été installé en 2025 au sein de notre Centre régional basse vision et troubles de l'audition d'Angers (CRBVTA - VYV³ Pays de la Loire) et au sein de la Résidence Saint-Louis à Paris (Hôpital national des Quinze-Vingts), avec l'inclusion de plusieurs patients. Ces premières inclusions confirment l'utilité du dispositif et l'adhésion des patients comme des professionnels de santé.**



Porté par le CHU de Clermont-Ferrand, **le tiers-lieu SantéAdom, impliquant le Centich (VYV³ Pays de la Loire), se focalise sur la santé à domicile avec le développement de solutions d'e-santé** améliorant l'accompagnement des personnes atteintes de maladies chroniques et favorisant la mobilité des personnes sédentaires. Lancé au printemps 2025 et sélectionné dans le cadre de la stratégie nationale France 2030, SantéAdom ambitionne d'accélérer l'émergence, l'expérimentation et le déploiement de solutions numériques innovantes, au plus près des usages réels.

Pensé comme un lieu de coopération entre professionnels de santé, chercheurs, industriels et usagers, **SantéAdom place le domicile au cœur du parcours de soins**. Les premiers projets expérimentés, tels que CareLine pour améliorer la prise en charge des patients atteints d'insuffisance cardiaque chronique grâce à l'IA, ou GutyCare,

une solution numérique innovante pour les maladies inflammatoires chroniques de l'intestin, illustrent le potentiel du numérique et de l'intelligence artificielle pour améliorer le suivi des patients, réduire les hospitalisations évitables et renforcer l'autonomie à domicile.



ACCES CVL – Améliorer la coordination des soins et la communication en santé en Centre-Val de Loire – s'inscrit comme un levier majeur pour accélérer l'innovation en santé dans la région. Soutenu par France 2030 et l'ARS Centre-Val de Loire, ce tiers-lieu d'expérimentation rassemble, au sein d'un consortium inédit, le CHRU de Tours, VYV³ Centre-Val de Loire, les universités de Tours et d'Orléans, le CHU d'Orléans, Healthcare Loire Valley et Atlanpole Biothérapies. Il vient compléter les dispositifs existants, notamment le centre de recherche et d'innovation Usetech'lab, afin de simplifier et structurer les parcours d'innovation. Parmi les projets portés au sein d'ACCES CVL, BBalance illustre l'ambition de développer des solutions numériques au service de l'évaluation et de l'équilibre des patients, en s'appuyant sur des expérimentations en conditions réelles associant professionnels de santé et usagers. Le projet Communication désempêchée répond quant à lui à un enjeu essentiel : améliorer la qualité des échanges entre soignants et personnes présentant des troubles de la communication, afin de renforcer l'autonomie, la sécurité et la qualité des soins.

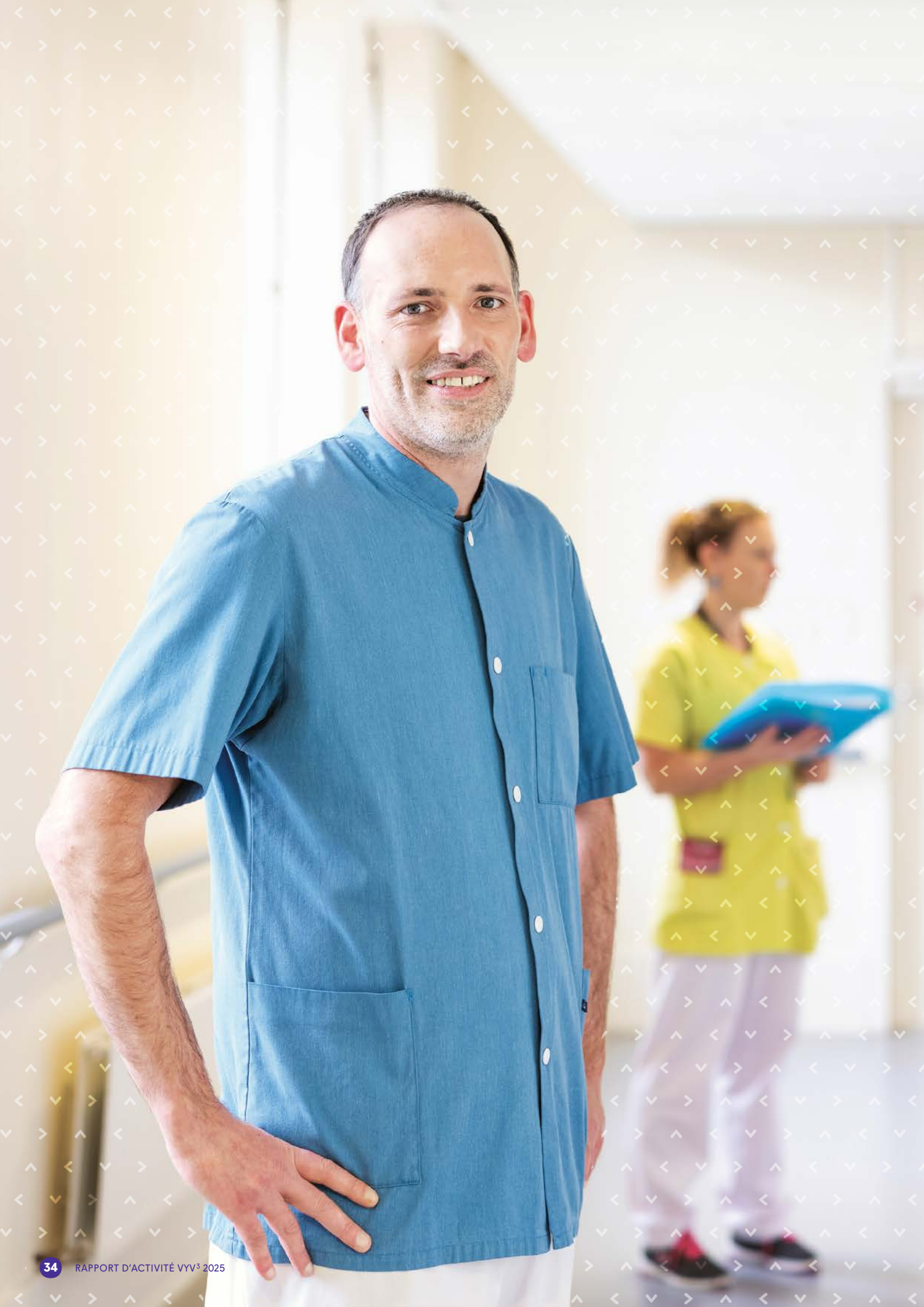
En mars 2025, **notre Ehpad Saint-Just du Havre, géré par VYV³ Normandie, a inauguré son tiers-lieu Cin'Ehpad, un espace emblématique de la transformation des Ehpad en lieux de vie ouverts et ancrés dans leur territoire.** Soutenu à 80 % par la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie dans le cadre de l'appel à projets « Un tiers-lieu dans mon Ehpad », ce projet a été porté avec engagement par les équipes de notre établissement et par VYV³ Normandie, partenaire clé de sa conception et de son financement. Bien plus qu'une salle de cinéma, le Cin'Ehpad est un espace convivial mêlant projections, animations culturelles, jeux et rencontres intergénérationnelles, ouvert aux résidents, à leurs proches et aux habitants du quartier. L'inauguration, marquée par la présence de nombreux acteurs institutionnels et locaux, illustre notre volonté de promouvoir des Ehpad inclusifs, favorisant le lien social, l'autonomie et le bien-vieillir.



L'innovation est une priorité chez VYV³. Non seulement pour mieux répondre aux besoins de santé de nos patients, clients et résidents, mais aussi pour offrir à nos professionnels de santé les meilleures conditions de travail, ce qui est un enjeu crucial. L'innovation, ce n'est pas qu'un sujet technologie ou e-santé, ce sont aussi des sujets organisationnels et managériaux. Avec l'intégralité de nos régions et filières qui expérimentent et innovent, nous nous engageons à transformer durablement le système de santé pour le rendre plus efficace et accessible. >>

Caroline Dudet, directrice projets et marketing stratégique chez VYV³







**Nous nous mobilisons
pour prendre soin
de nos collaborateurs**

En attirant et en fidélisant les talents

Prendre soin des collaborateurs est l'un des trois piliers de notre Raison d'être. Convaincus que les métiers du soin et de l'accompagnement sont essentiels à la cohésion sociale et au bien-être de tous, nous menons une politique volontariste d'attractivité pour les valoriser, les faire connaître et reconnaître.

Une campagne marque employeur et un programme Ambassadeur

En mars 2025, nous avons profité du Salon infirmier, moment fort pour VYV³, pour dévoiler notre nouvelle campagne marque employeur. Avec l'accroche « **Je cherchais juste... J'ai trouvé...** », nous affirmons notre volonté d'aller au-delà des attentes des candidats et collaborateurs en leur offrant un cadre professionnel enrichissant, au sein d'une communauté de 36 000 professionnels engagés. Chaque témoignage met en lumière l'un des piliers de notre promesse employeur : formation, évolution professionnelle, qualité de vie au travail.

Nos collaborateurs incarnent au quotidien nos valeurs mutualistes et notre Raison d'être, et cette campagne leur rend hommage. Pour poursuivre cette dynamique, nous avons lancé en septembre 2025 **un programme d'ambassadeur destiné à renforcer notre visibilité et à partager notre fierté d'appartenir à VYV³.**

6 binômes (communicant et RH) issus de nos régions pilotes ont constitué la première communauté, qui a déjà généré **plus de 200 publications, 2 900 nouveaux abonnés et 1,2 million de vues sur LinkedIn.**

En 2026, nous élargirons cette communauté à d'autres entités régionales ainsi qu'aux soignants.



Cela fait un an que nous avons fait de l'ambassadeur un véritable levier de notre stratégie, en nous appuyant sur l'accompagnement pour trouver le ton juste. Nous croyons profondément à l'exemplarité et à la capacité de montrer la voie à nos collaborateurs pour qu'ils osent se lancer. L'ambassadeur s'inscrit pleinement dans cette dynamique et renforce notre stratégie d'influence. Il rend visible ce que nous faisons le mieux : prendre soin, chaque jour. >>>

Aurélie Viaules,
directrice Ressources humaines de VYV³ Terres d'Oc





Des événements recrutement

Cette année encore, nous avons répondu présent aux grands rendez-vous nationaux dédiés au recrutement. En mars, nous étions présents au Salon infirmier avec une représentation dynamique de plusieurs entités régionales.



À peine le salon clôturé, nos unions régionales se sont mobilisées pour la Semaine des métiers du soin et de l'accompagnement organisée par France Travail du 31 mars au 4 avril.

Sur l'ensemble du territoire, une vingtaine d'événements ont permis de valoriser nos métiers, de faire découvrir nos établissements et de rencontrer de nombreux candidats.

Nous avons également densifié les actions de recrutement de chirurgiens-dentistes pour notre réseau VVY Dentaire.

En juin, nous avons notamment eu le plaisir d'échanger avec les étudiants en odontologie lors du 119^e Congrès de l'Union nationale des étudiants en chirurgie dentaire à Brest. Ce temps fort, rythmé par conférences, tables rondes et ateliers, a permis de présenter nos centres VVY Dentaire, nos stages et nos programmes de formation et d'accompagnement.

Enfin, nous avons clôturé l'année avec le Salon des services à la personne et de l'emploi à domicile, les 25 et 26 novembre. Pour la première fois, trois expertises du Groupe VVY — VVY Domicile, VVY Équipement Médical et VVY Écoute & Solutions — ont partagé un même stand, illustrant la force collective du groupe pour proposer des parcours d'accompagnement complets.

Des partenariats prolongés

Pour la troisième année consécutive, nous avons renouvelé notre partenariat avec la FNESI, aux côtés de la MGEL, afin de soutenir les étudiantes et étudiants en soins infirmiers. **Ensemble, nous œuvrons pour valoriser la profession, accompagner l'insertion et améliorer la qualité de vie étudiante.**

Nous mettons en avant la diversité des parcours possibles dans nos établissements grâce à des visites, témoignages et immersions, et multiplions les temps de rencontre - forums emploi, portes ouvertes, actions de « Septembre Argent » - pour renforcer le lien entre étudiants et terrain.

Nous apportons également un appui concret dans la recherche de stages, d'emploi ou de logement. Ce partenariat vise à attirer les talents de demain, créer des passerelles solides avec les professionnels et promouvoir une vision humaine du soin.

Depuis 2021, nous accueillons aussi des volontaires en service civique avec Service civique solidarité seniors et Unis-Cité. Pour eux, c'est une expérience formatrice ; pour certains, une vocation. Dans nos établissements partout en France, ils contribuent à rompre l'isolement et à favoriser l'autonomie des seniors, affirmant notre volonté d'un monde plus solidaire.



En 2025, ce sont **plus de 300 jeunes engagés** auprès de nos aînés.

En favorisant l'autonomie, la prise d'initiatives et en améliorant la satisfaction

Chez VYV³, nous poursuivons une transformation globale visant à concilier performance durable, engagement des équipes et amélioration des conditions de travail. *Lean management*, déploiement de notre politique sociale et actions concrètes en faveur de la qualité de vie au travail s'articulent autour d'une même ambition : prendre soin de nos collaborateurs pour mieux remplir nos missions au service des territoires. Toutes nos entités sont désormais engagées dans ce type de démarche.

Le Lean en action

LE LANCEMENT DE LEAN'ERGY

Chez VYV³, nous avons déployé depuis 2025 Lean'ergy, notre nouveau programme de transformation, au sein de la faïtière et de VYV³ IT. Déclinaison opérationnelle de notre Raison d'être et de l'axe « Prendre soin des collaborateurs », **Lean'ergy vise à améliorer durablement nos conditions de travail, mieux servir nos clients internes et externes et créer les conditions de réussite de nos projets et de notre plan stratégique.** Lean'ergy est une démarche de Lean Management résolument collective et profondément humaine : elle repose sur la conviction que la performance durable naît avant tout de l'engagement des équipes. Plus qu'un ensemble d'outils, c'est une culture : 20 % de méthodes et 80 % de pratiques managériales fondées sur nos valeurs de respect, de solidarité et de confiance.

LEAN'ERGY

Animée par notre direction de la Performance collective et collaborative, Lean'ergy accompagne les managers et les directions dans la clarification de leur mission, l'identification de leurs clients et la priorisation de leurs actions. Elle encourage l'écoute active des collaborateurs, convaincus que « ceux qui savent sont ceux qui font ». En favorisant un management participatif, l'autonomie, le droit à l'erreur et l'intelligence collective, Lean'ergy contribue à renforcer la qualité de vie au travail, l'efficacité de nos organisations et la qualité de service rendue au bénéfice de l'ensemble de nos parties prenantes. **Cette transformation culturelle s'inscrit dans le temps ; elle constitue un levier majeur pour bâtir une organisation plus agile, responsable et durable.**



LA DÉMARCHE INITIATYV

La démarche Initiatyv lancée en 2024 sur 11 sites pilotes de VYV³ Normandie incarne parfaitement notre volonté de **replacer l'humain au cœur du modèle managérial et de faire évoluer notre organisation à partir du terrain**. Cette démarche repose sur un principe clé : donner aux équipes les moyens d'identifier les irritants du quotidien et de construire ensemble des solutions concrètes, utiles et durables. En s'appuyant sur les valeurs de la confiance, de la solidarité, du respect et de l'engagement, Initiatyv encourage l'autonomie, améliore la communication et renforce la qualité des interactions professionnelles. Pour la valeur « Confiance »

par exemple, des comportements suivent cette impulsion : communiquer de manière transparente, valoriser le travail et les compétences, montrer l'exemple et encourager l'autonomie. **En 2025, la démarche est entrée dans une nouvelle phase avec le déploiement sur l'ensemble des équipes de VYV³ Normandie** dès juin, avec notamment des défis collectifs, permettant de traduire ces principes en actions concrètes au sein de nos équipes. Initiatyv s'affirme ainsi comme un levier durable de transformation, au service du bien-être des collaborateurs et de l'efficacité collective.



Initiatyv est une démarche profondément humaine, qui part du réel et de l'expérience des équipes. Initiatyv prend tout son sens lorsqu'on observe sa mise en œuvre concrète sur le terrain. Dans les établissements comme dans les services supports, les équipes se sont saisies de la démarche pour instaurer des rituels utiles, améliorer la concertation et faire émerger collectivement des solutions simples et efficaces : stand-up hebdomadaires, détection partagée des irritants, actions 5S ou rituels d'équipe. Ces pratiques montrent que la transformation naît du quotidien et de l'intelligence collective. Initiatyv, c'est la preuve que faire confiance aux équipes permet de faire évoluer durablement nos organisations. Nous renforçons à la fois l'engagement, l'autonomie et la performance. >>

Mélanie Hamard, directrice de la Transformation de VYV³ Normandie





Un pacte social renouvelé

POLITIQUE SOCIALE 2022-2025 : UN BILAN TRÈS POSITIF

Élaborés en 2022 en étroite collaboration avec les DRH et directions générales des unions, les axes communs de politique sociale VYV³ ont permis de répondre aux enjeux majeurs d'attractivité, de fidélisation et de mise en conformité.

Cette politique sociale s'articule autour de six axes :

- se mobiliser pour la jeunesse et les publics les plus éloignés de l'emploi au plus près des territoires ;
- accompagner nos collaborateurs dans le maintien et le développement de leur employabilité ;
- mieux recruter et intégrer les ressources nécessaires à notre activité ;
- développer et faire vivre une culture managériale commune basée sur la confiance et sur un mode de fonctionnement collaboratif ;
- mieux reconnaître et valoriser le travail des collaborateurs ;
- œuvrer pour la préservation du capital santé de nos collaborateurs.

L'engagement pris autour des 50 actions associées à ces six 6 axes, soutenues par la numérisation des processus RH, a porté ses fruits : 70 % des actions planifiées ont été réalisées, selon le bilan établi fin 2025.

AGIR SUR L'ABSENTÉISME

Agir durablement sur l'absentéisme constitue un enjeu majeur de performance sociale, de qualité de service et de santé au travail. **En 2025, nous avons engagé une démarche structurée et partagée** à travers le premier séminaire national réunissant la filière Ressources humaines et le pôle Accompagnement. Ce temps fort a permis de croiser les regards, de partager les constats et d'analyser collectivement les causes de l'absentéisme, afin de construire des réponses adaptées aux réalités de nos métiers et de nos territoires.

Au cœur de cette dynamique, nous avons élaboré un catalogue commun des « 10 incontournables pour agir sur l'absentéisme », enrichi de fiches ressources et de bonnes pratiques issues des unions. Ce guide interactif constitue un véritable outil d'aide à l'action pour les managers et les équipes RH, de l'analyse des indicateurs au pilotage des actions, en passant par la prévention, le maintien du lien et l'accompagnement du retour au travail.

100 % des unions
sont embarquées dans une démarche
visant à agir sur l'absentéisme.

INVESTIR TOUJOURS DAVANTAGE DANS LA FORMATION

Pour accompagner nos transformations et le développement des compétences en interne, au service du prendre soin, nous avons déployé de nombreuses initiatives.

- **En présentiel, plusieurs formations socles nationales :** nouveau manager, gestion et pilotage de projet, pilotage économique pour les directeurs d'Ehpad, optimisation des pratiques pour les chirurgiens-dentistes, fonction de direction de crèche, tutorat.
- **En distanciel, nos formations sont proposées via notre plateforme dédiée, l'Academy,** avec des modules thématiques : cybersécurité, climat et biodiversité, visa intergénérationnel, sensibilisation pour la prévention des agissements sexistes et sexuels.

LE BAROMÈTRE PRISME 2025 SUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

En 2025, nous avons renouvelé pour la troisième année consécutive le baromètre Prisme, initié par le Groupe VYV et déployé au sein de l'intégralité de nos entités. À l'échelle de VYV³, le taux de participation a atteint 43 %, en progression par rapport à 2024. Cette dynamique positive témoigne de l'intérêt porté par nos collaborateurs à cet outil de dialogue et d'amélioration continue. Les résultats 2025 s'inscrivent dans la moyenne observée par notre prestataire Qualintra, avec une grande stabilité par rapport à l'année passée.

Le baromètre Prisme soutient pleinement notre Raison d'être, « Se mobiliser chaque jour, au cœur des territoires, pour prendre soin de chacun », et notre ambition RH d'être reconnus comme employeurs de référence. Il nous permet de **mesurer l'engagement intrinsèque des collaborateurs ainsi que les leviers organisationnels sur lesquels nous pouvons agir** : environnement de travail, management, reconnaissance, développement professionnel, santé et sens au travail.

Les résultats mettent en lumière de réelles forces, partagées par nos entités : une entreprise inclusive, des relations respectueuses, la fierté de nos produits, la variété des tâches et l'autonomie accordée. Ils identifient également des axes d'amélioration, notamment en matière d'efficacité organisationnelle, de circulation de l'information, de gestion du stress et de perspectives professionnelles.

L'édition 2025 souligne par ailleurs une très bonne appropriation de notre Raison d'être, connue par plus de **95 % des répondants**. Ces enseignements constituent une base essentielle pour guider les actions de nos équipes managériales, un outil d'animation ayant par ailleurs été proposé aux managers pour mettre en discussion les résultats avec leurs équipes.



77 % des entités VYV³
ont déployé des actions
« Rôle & Postures du Manager »
visant à favoriser le développement
et l'accompagnement des nouvelles
organisations de travail



14 288 collaborateurs
formés en 2025
(+ 18 % par rapport à 2024)



2025,
une année au service de l'inclusion :

- **9,8 % de salariés** sont en situation de handicap
- De **88 à 97/100** : index de l'égalité professionnelle femmes-hommes au sein des entités VYV³
- **1,42 %** : c'est le pourcentage d'alternants dans les effectifs au 31/12/2025
- **Près de 20 %** des contrats d'alternance transformés en CDI

Des initiatives pour améliorer concrètement le bien-être et la qualité de vie au travail

Au niveau national, de nombreuses initiatives sont engagées en faveur de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT), et notamment des formations et sessions de sensibilisation autour :

- des risques psycho-sociaux (RPS) avec 10 sessions « Quart d'heure RPS » proposées aux managers ;
- de l'accompagnement des salariés aidants, avec un kit ressources ;
- de la santé mentale, avec le déploiement d'outils (boîte à outils et quiz) proposés lors de la semaine QVCT et le déploiement de la Formation PSSM (premiers secours en santé mentale) via le Groupe VYV.

DANS L'EST : DE LA SOPHROLOGIE POUR SE RESSOURCER

Parce que le bien-être de nos équipes est une priorité, nous avons choisi de mettre en place des actions concrètes en faveur de la qualité de vie au travail.

Nos collaborateurs sont des acteurs essentiels de nos missions, et il est fondamental pour nous de leur offrir des espaces pour se ressourcer et préserver leur équilibre professionnel.

C'est dans cette dynamique que, depuis début septembre 2025, VYV³ Est propose des séances de sophrologie sur inscription volontaire aux collaborateurs du siège nancéen ainsi qu'aux équipes MJPM (mandataire judiciaire à la protection des majeurs).

Chaque semaine, une sophrologue intervient pour un temps dédié à la détente, à la respiration et au recentrage, permettant de s'éloigner du rythme et des sollicitations du quotidien.

Ces premiers retours très positifs confirment l'intérêt de cette action, pleinement inscrite dans notre démarche QVCT, au service du bien-être, de l'équilibre professionnel et de la qualité de vie de nos équipes.



EN CENTRE-VAL DE LOIRE, UN PROJET DE RECHERCHE AUTOUR DE L'ERGOSQUELETTE

Afin de prévenir les troubles musculosquelettiques, maladies professionnelles les plus fréquentes dans le milieu de la santé, et d'améliorer la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT), notre FAM/MAS La Grande Maison (VYV³ Centre-Val de Loire) **a équipé ses soignants d'ergosquelettes, des équipements articulés souples et légers, conçus pour soutenir le buste et aider au levage, sécurisant ainsi les gestes et postures de nos professionnels lors des prises en soin.**

Le Living Lab Usetech'lab accompagne nos équipes soignantes afin d'évaluer de manière approfondie l'impact des ergosquelettes sur le quotidien des soignants et les modalités d'usage au sein des organisations pour, à la fois, répondre aux objectifs de départ et améliorer par ricochet la qualité de prise en soin des usagers.



Fin 2025, le bilan de VYV³ Est est particulièrement encourageant : **12 séances** ont déjà été réalisées, **16 collaborateurs** ont participé à au moins une séance et plus de **6 se sont engagés** dans un **parcours régulier**, avec 3 séances ou davantage.





En embarquant nos collaborateurs autour d'un projet et d'accords communs

Notre engagement en faveur de la qualité de vie au travail et de la cohésion collective se traduit par des temps forts dédiés aux collaborateurs. Journées managériales, rencontres collectives, dialogue social structuré..., constituent des leviers essentiels pour partager notre vision commune, accompagner les transformations et renforcer l'attractivité de nos métiers. Ces initiatives illustrent notre volonté de construire, avec et pour nos équipes, une performance durable et porteuse de sens.

Des journées dédiées aux collaborateurs

SE DONNER UN CAP ET LE GARDER, AVEC LE CODIRS' DAY 2025

Notre séminaire managérial annuel – le Codirs' Day – s'est tenu les 9 et 10 octobre 2025 à Lorient et a réuni 200 directeurs de 14 régions sur les terres de VYV³ Bretagne. Placée sous le thème maritime « Se donner un cap », cette édition a alterné plénières, tables rondes, ateliers stratégiques, visites d'établissements, moments festifs et temps inspirants.

La région hôte a mis en avant son ADN innovant à travers des projets emblématiques alliant santé, technologie et éthique, ainsi que l'importance du collectif et des partenariats territoriaux.

Les échanges ont réaffirmé la place centrale que tient VYV³ dans la stratégie du Groupe VYV, avec l'objectif d'une performance durable, d'un développement sur l'ensemble du territoire français et d'une capacité renforcée à faire face aux crises.

Des ateliers participatifs ont alimenté la réflexion sur notre nouveau plan stratégique, tandis que les visites immersives en établissements ont illustré concrètement notre raison d'être et la satisfaction de nos patients et usagers.



La deuxième journée a été consacrée à l'ambassadeur, soulignant le rôle clé de la communication concernant l'attractivité de nos métiers du soin et de l'accompagnement, suivi d'une conférence inspirante du skipper Armel Tripon, établissant un parallèle entre la course au large et le leadership.

Le message final : garder le cap, apprendre des épreuves et oser la confiance pour entrer dans une nouvelle ère stratégique.



La thématique abordée à notre atelier concernait l'attractivité, un sujet stratégique pour notre développement, et le fait de pouvoir communiquer sur une expérience réellement différenciante pour les salariés au sein de VYV³. Les participants ont été particulièrement réceptifs et actifs avec des débats importants qui se sont engagés. VYV³ doit maintenant se positionner sur sa capacité à communiquer sur ses valeurs aussi bien en interne qu'en externe et avoir un discours uniforme sur tout le territoire, et ce dans l'objectif de recruter au sein de nos établissements. >>>

Franck Bonichon, directeur général de VYV³ Cœur d'Aquitaine



UNE JOURNÉE DES COLLABORATEURS DE LA FAÏTIÈRE POUR RENFORCER LE COLLECTIF

Le 3 avril 2025, nous avons réuni plus de 100 collaborateurs de la faïtière VYV³ et de VYV³ IT réunis au siège parisien du groupe pour une journée placée sous le signe du partage, de l'engagement et de la convivialité. **Objectif : aligner toutes les équipes autour des enjeux stratégiques, répondre aux attentes exprimées dans le baromètre Prisme et réaffirmer la force du collectif.**



De nouveaux accords collectifs et des négociations sociales dynamiques

Depuis 2022, une attention particulière est portée à la fidélisation des collaborateurs par la reconnaissance de leur travail, l'harmonisation des pratiques et l'équité. Cette démarche s'est notamment concrétisée par l'instauration de nombreux accords au sein de certains de nos territoires.

Ainsi, VYV³ Île-de-France a poursuivi son engagement en faveur d'un cadre social protecteur, moderne et attentif aux besoins de nos professionnels. Les récentes négociations collectives ont abouti à **la signature de deux nouveaux accords en 2025 traduisant notre volonté commune de renforcer le pouvoir d'achat, d'améliorer la qualité de vie et les conditions de travail, et de soutenir durablement l'attractivité de nos métiers.**

Parmi les avancées issues des négociations annuelles obligatoires, la mise en place de titres-restaurant pour les salariés des Saad et Ssiad, l'augmentation des budgets des CSE dédiés aux activités sociales et culturelles, la prolongation de la prime de cooptation jusqu'en 2026 et la revalorisation du forfait mobilité durable illustrent notre attention portée au quotidien des salariés.

Le nouvel accord relatif à l'égalité professionnelle et à la QVCT renforce également notre politique de prévention et d'inclusion, avec la création d'un service social, de nouveaux dispositifs de santé au travail et une procédure de signalement visant à protéger nos professionnels.

Ces accords témoignent de la qualité du dialogue social qui constitue un levier essentiel pour accompagner la transformation et le développement de notre union.

Autre exemple, en juillet 2025, VYV³ Pays de la Loire a signé un nouvel accord relatif à l'organisation du temps de travail. Cet accord traduit une avancée majeure et structurante : il renforce l'équité entre nos salariés et pose les bases d'un cadre commun, clair et partagé, au service de tous.

Pensé pour accompagner les évolutions de notre organisation, il contribue à harmoniser nos pratiques et à sécuriser le quotidien professionnel des équipes. Afin d'en faciliter la compréhension et la mise en œuvre, nous avons fait le choix d'un accompagnement de proximité.

Des réunions d'information sont organisées pour répondre aux interrogations de chacun, et des outils dédiés sont déployés pour permettre une appropriation progressive et sereine des nouvelles dispositions, parfois communes à tous ou spécifiques aux métiers. Les dispositions de ce nouvel accord s'appliquent dès le 1^{er} janvier 2026.

Cette nouvelle organisation du temps de travail illustre pleinement notre ambition de bâtir une « entreprise unique », fondée sur des règles cohérentes et partagées. Ensemble, nous poursuivons la construction d'une entreprise solide et engagée, capable d'apporter des réponses concrètes, humaines et de proximité aux besoins de santé des habitants de notre région. >>

Laurent Bedfert,
directeur général de VYV³ Pays de la Loire



Nos anniversaires célébrés en 2025



L'APSA : UN SIÈCLE D'ENGAGEMENT AUTOUR DU HANDICAP SENSORIEL

L'APSA (association pour la promotion des personnes sourdes, aveugles et sourdaveugles), adhérente à VYV³ Cœur d'Aquitaine depuis le 1^{er} janvier 2025, s'impose comme un acteur majeur et innovant de l'inclusion. En 2025, nous avons fêté les 100 ans de l'APSA dans ses locaux historiques à Poitiers à l'occasion d'un « voyage intergalactique » poétique et sensoriel. Cet événement a permis de **revenir sur son histoire, marquée par des combats pour la reconnaissance des droits et l'accès à l'éducation et à l'emploi des personnes déficientes sensorielles, mais aussi se projeter vers l'avenir.**

En 2026, l'association franchira une étape décisive avec l'ouverture d'un centre de formation certifié Qualiopi, entièrement dédié à la transmission des savoirs autour de la déficience sensorielle. Ce centre a pour vocation de former les professionnels, sensibiliser les acteurs sociaux et outiller les aidants afin de mieux comprendre et accompagner les personnes concernées. Plus qu'un lieu d'apprentissage, il se veut un espace de partage et d'engagement pour faire évoluer les pratiques et changer les regards sur le handicap sensoriel.



LA MAISON DES OBSÈQUES : UNE DÉCENNIE EN SOUTIEN AUX FAMILLES

En 2025, le premier réseau funéraire français issu de l'économie sociale et solidaire a fêté ses dix ans. Fondée en 2015 par les mutuelles du Groupe VYV, la Maison des Obsèques est née d'une ambition forte : accompagner les familles avec dignité, respect et humanité. En dix ans, notre réseau s'est structuré et développé autour de valeurs communes. Nous comptons aujourd'hui 186 agences de pompes funèbres, réparties dans 39 départements, unies pour offrir un accompagnement attentif et bienveillant à chaque étape du deuil. Ces lieux sont devenus de véritables espaces d'écoute, de dialogue et de soutien, pensés pour répondre aux besoins des familles et honorer la mémoire des défunts.

Cette décennie marque aussi la reconnaissance de notre engagement. Portés par des femmes et des hommes profondément humanistes, nous poursuivons notre développement avec une croissance soutenue, de nouvelles agences et de nouveaux territoires desservis. Ces 10 ans sont le reflet de leur dévouement et de nos valeurs communes : solidarité, respect et humanité.

Vous avez une force qui est extraordinaire ! Vous avez permis, en un siècle, de faire des pas de géant pour l'accès des personnes en situation de handicap sensoriel à l'éducation, à la vie sociale, à la culture.

Stéphane Junique, président du Groupe VYV et de VYV³



VYV AMBULANCE : 20 ANS D'EXPÉRIENCE DANS LE TRANSPORT SANITAIRE

Le 5 juin 2025, c'est à Poitiers qu'ont été célébrés les 20 ans d'engagement mutualiste de VYV Ambulance dans le transport sanitaire. Cet anniversaire a été l'occasion de revenir sur deux décennies de service dédié aux patients et de franchir une nouvelle étape avec le dévoilement de notre nouvelle identité de marque : **VYV Ambulance**, affirmant pleinement notre appartenance au **Groupe VYV**. Collaborateurs, partenaires, adhérents et anciens dirigeants ont partagé un moment fort, marqué par l'émotion, les souvenirs et la fierté du chemin parcouru. Née il y a 20 ans d'un projet local porté par une ambition profondément humaine, notre entreprise a connu une croissance maîtrisée, fidèle à ses valeurs de respect, d'intégrité et de professionnalisme, tout en développant un réseau solide au service des territoires.

Avec plus de 20 ans d'expérience, nous continuons d'innover pour répondre aux besoins du terrain. Le lancement du service Mon Trajet Santé, dédié aux transports non médicalisés, illustre cette volonté de proposer des solutions utiles, accessibles et fondées sur l'expertise de nos professionnels.



CLINIQUE MUTUALISTE DE LA SAGESSE : 33 ANS AU SERVICE DE LA SANTÉ

En 2025, la clinique mutualiste de La Sagesse (Hospi Grand Ouest) a célébré son 33^e anniversaire à Rennes. Fondée en 1910 et installée sur le site de Cleunay depuis 1992, notre clinique s'est imposée comme une référence médicale dans l'Ouest. Dotés de plus de 126 lits, dont 39 places de chirurgie ambulatoire, et d'un plateau technique performant comprenant 16 salles de bloc opératoire et 8 salles de naissance, **nous assurons chaque année la prise en charge de plus de 26 000 patients en médecine, chirurgie et obstétrique**. Fidèles à nos valeurs mutualistes, nous fonctionnons sans dépassement d'honoraires et affirmons notre rôle d'alternative à l'hôpital public et aux établissements privés lucratifs, avec une exigence forte d'accessibilité, d'égalité et de qualité des soins.

À travers une semaine de conférences, d'animations et de rencontres, cet anniversaire a été l'occasion de revenir sur notre histoire, de remercier nos plus de 600 professionnels – soignants, médecins salariés et libéraux – et de rappeler ce qui fonde notre identité : **une approche humaine du soin, un engagement constant pour l'innovation médicale et un ancrage territorial fort**.

Nos établissements et nos équipes valorisés



PALMARÈS 2025 DU POINT : UNE RECONNAISSANCE NATIONALE POUR NOS CLINIQUES

Cette année encore, le palmarès 2025 du magazine *Le Point* est venu saluer l'excellence de nos établissements mutualistes. Parmi les 1 750 hôpitaux et cliniques publics et privés évalués, **nos structures se sont distinguées avec 87 mentions nationales, dont 27 classements dans les Tops 10, reflet de la qualité et de l'expertise reconnues de nos prises en charge.**

Au sein d'Hospi Grand Ouest, plusieurs établissements figurent au tableau d'honneur des 50 meilleures cliniques de France, avec une progression remarquable de la clinique Jules Verne, classée 10^e. Les cliniques mutualistes de La Sagesse, de la Porte de l'Orient, de l'Estuaire, de Bretagne Occidentale ainsi que l'Hôpital privé des Côtes-d'Armor confirment également leur positionnement dans de nombreuses spécialités médicales et chirurgicales. La clinique mutualiste de Pessac (Pavillon de la Mutualité) avec 11 mentions et la clinique mutualiste Bénigne Joly (VYV³ Bourgogne) avec 3 mentions sont elles aussi mises à l'honneur.

Ces résultats récompensent avant tout l'engagement quotidien de nos équipes médicales et soignantes, leur sens du collectif, leur capacité d'innovation et leur exigence constante pour garantir à nos patients des soins sûrs, performants et humains.



HAS 2025 : UNE QUALITÉ RECONNUE POUR NOS ÉTABLISSEMENTS

En septembre 2025, la Haute autorité de santé a rendu publics les rapports d'évaluation des établissements et services sociaux et médico-sociaux évalués selon le référentiel 2022.

Sur les 157 structures de nos filières Personnes âgées, Handicap et Domicile évaluées, 96 % ont obtenu les meilleures notes, A ou B, témoignage d'une démarche qualité avancée, structurée et partagée. Ces évaluations nationales, fondées sur un référentiel exigeant de 157 critères, mesurent la qualité des accompagnements et l'engagement des structures dans une dynamique d'amélioration continue. Les résultats obtenus aux trois chapitres du référentiel – la personne (3,8), les professionnels (3,7) et l'établissement ou le service (3,8) – illustrent un haut niveau d'exigence au service du prendre soin.

Ces performances sont avant tout le fruit de l'implication et de la mobilisation quotidienne de nos équipes soignantes et accompagnantes. Chaque jour, elles proposent des accompagnements humains, personnalisés et sécurisés, adaptés aux besoins et aux attentes des personnes accompagnées. Forts de ces résultats, nous poursuivons notre dynamique qualité en valorisant nos points forts et en consolidant nos axes de progrès, dans une logique d'amélioration continue au service de tous.



TOP 3 DES GROUPES D'EHPAD PRIVÉS NON LUCRATIFS POUR VYV³

En 2025, Planète Grise, agence spécialisée dans les politiques du vieillissement et la transition démographique, a rendu public le classement des 15 premiers groupes d'Ehpad privés commerciaux et privés à but non lucratif. VYV³ y est classé premier des groupes d'Ehpad privés à but non lucratif.

Chaque année, le magazine spécialisé *Géroscoopie* publie un Top 20 des groupes privés non lucratifs des maisons de retraite en France. Ce classement des Ehpad met en avant les groupes privés non lucratifs qui offrent des services de qualité aux personnes âgées dépendante ; il est basé sur des critères tels que la qualité des soins, la satisfaction des familles et les certifications et accréditations reconnues. En 2025, VYV³ arrive en 2^e position de ce classement.

Ces classements sont une belle façon de reconnaître l'investissement de nos équipes en faveur de la prise en charge, de l'accompagnement et de l'hébergement des personnes âgées, dans un objectif de bien-vieillir.







**Nous nous mobilisons
pour prendre soin
de notre planète**



En lançant et en déployant notre stratégie climat

Le changement climatique est un enjeu majeur de santé publique. Selon des estimations publiées par le Shift Project en décembre 2021, le secteur de la santé représente près de 8 % des émissions de gaz à effet de serre en France, soit presque 50 millions de tonnes de CO². Le climat étant un déterminant de santé majeur, nous avons la responsabilité, chez VYV³, de réduire notre empreinte écologique de façon significative et durable, et devenir ainsi un acteur de santé exemplaire en termes d'impact sur l'environnement. Déployer une stratégie climat ambitieuse est pour VYV³ une responsabilité, mais aussi une condition essentielle pour continuer à remplir notre mission : prendre soin de chacun, durablement.



« Nous voyons chaque jour que le dérèglement climatique entraîne une dégradation des conditions de santé. C'est particulièrement vrai pour les populations vulnérables, telles que les personnes âgées, en situation de handicap, atteintes de maladies chroniques, qui constituent une part importante des publics que nous accueillons et suivons, dans nos établissements sanitaires et médico-sociaux mais aussi à domicile. Les publics que nous accompagnons sont parmi les plus exposés aux conséquences du changement climatique. »

Laure-Marine Jeannel,
directrice RSE et qualité de VYV³



Canicules, épisodes de pollution, tensions sur les ressources, émergence de nouveaux risques sanitaires : ces phénomènes fragilisent la santé et exacerbent les inégalités. Intégrer pleinement les enjeux climatiques dans nos pratiques de soins et d'accompagnement, c'est protéger la santé aujourd'hui et demain.

Le déploiement de notre stratégie climat trouve son point de départ dans la réalisation, en 2023, de notre premier bilan carbone VYV³. Ce chantier, inédit par son ampleur dans notre secteur, a mobilisé l'ensemble de l'organisation. Grâce à un échantillon représentatif de 360 établissements et à l'analyse de nos émissions directes et indirectes sur les scopes 1, 2 et 3, nous avons disposé d'une photographie précise de notre empreinte carbone. Ce diagnostic nous a permis d'identifier nos principaux postes d'émissions et de hiérarchiser nos priorités d'action.



Les enseignements sont clairs :

- **55 % de nos émissions proviennent des achats (notamment les médicaments, dispositifs médicaux et l'alimentation) ;**
- **23 % de la mobilité, principalement les déplacements domicile-travail ;**
- **18 % du bâti et de l'énergie ;**
- **et 3 % des déchets.**

Le 8 décembre 2025, à l'occasion de la Journée mondiale du climat, nous avons officiellement et publiquement révélé et engagé le déploiement de notre stratégie climat. Cette date symbolique marque une étape structurante de notre engagement en faveur d'une santé durable, consciente de ses impacts environnementaux et attentive aux enjeux humains qui y sont liés.

Notre stratégie climat, définie avec la méthode ACT Pas à Pas de l'ADEME, s'inscrit dans une démarche résolument collective. Elle est pleinement alignée avec les orientations portées par les mutuelles du Groupe VYV, notamment en matière d'éco-santé et de prévention, et plus largement avec les enjeux de soutenabilité et de maîtrise des coûts du secteur de la santé. À travers cette cohérence d'ensemble, nous affirmons notre contribution active au positionnement du Groupe VYV sur le champ stratégique de la santé-environnement. Cette démarche répond également aux exigences de la Haute autorité de santé en intégrant le développement durable au cœur des activités des établissements de santé. **Dans la lignée de notre Raison d'être, nous nous engageons chez VYV³ à nous inscrire dans la Feuille de route de la planification écologique du système de santé et à tendre vers les objectifs de décarbonation préconisés par le Shift Project et la CNSA.**



Notre trajectoire de décarbonation est claire : réduire nos émissions de 20 % d'ici 2030 et de 33 % d'ici 2040 par rapport à 2022, avec des objectifs ciblés par grands postes.

Au-delà des chiffres, cette trajectoire traduit un choix stratégique : **faire converger performance environnementale, qualité des soins et soutenabilité de notre système de santé**. Les actions que nous engageons génèrent des co-bénéfices : améliorer l'alimentation dans nos établissements, favoriser les mobilités douces ou repenser l'organisation des soins contribue à la fois à réduire notre empreinte carbone et à renforcer la santé. Notre stratégie climat place le prendre soin, dans la ligne de notre Raison d'être, au centre de ses priorités : **prendre soin de la planète bien sûr, mais ce faisant, prendre soin des collaborateurs comme des personnes accompagnées**.



Elle repose ainsi sur quatre piliers structurants :

- **réduire l'impact environnemental de nos activités ;**
- **adapter nos offres, nos environnements de travail et nos conditions d'accueil face aux risques écologiques ;**
- **développer les coopérations au sein d'un écosystème engagé pour une santé durable ;**
- **sensibiliser et former nos professionnels et nos publics aux liens étroits entre santé et environnement.**

Ces piliers balisent un chemin collectif, qui va au-delà de l'atténuation du carbone et intègre pleinement l'adaptation. En engageant résolument VYV³ dans cette stratégie climat, nous affirmons notre conviction profonde : santé et environnement sont indissociables. **Décarboner nos activités, c'est renforcer notre capacité à prendre soin, aujourd'hui comme demain, et faire de la santé un moteur de la transition écologique au cœur des territoires.**

SENSIBILISER NOS PROFESSIONNELS AUX LIENS ÉTROITS ENTRE SANTÉ ET ENVIRONNEMENT

Au sein du Pavillon de la Mutualité, différents ateliers ont été organisés en 2025 par la direction Développement durable auprès des salariés du siège et des deux cliniques afin de les sensibiliser aux enjeux environnementaux. Plusieurs thématiques ont ainsi été abordées : prévention solaire et routière, mobilités douces, ressources en eau, hortithérapie et biodiversité, usage du numérique et son impact environnemental...



Organisé en extérieur, **l'atelier pédagogique et expérientiel Hortithérapie & Biodiversité a favorisé la reconnexion au vivant autour de deux axes complémentaires**. Le premier, consacré à l'hortithérapie, invitait les participants à sentir, toucher et manipuler des plantes aromatiques en pots, stimulant les sens, la mémoire et les émotions dans une démarche de bien-être global. Le second explorait le rôle fondamental de la biodiversité — arbres, faune, flore, eau — et ses liens étroits avec la santé humaine. À travers une approche accessible, **l'atelier a mis en lumière l'interdépendance des écosystèmes et leurs impacts directs sur notre santé physique et mentale.**





FOCUS SUR « BIEN VIVRE DANS SON ENVIRONNEMENT »

Dans un contexte marqué par le renforcement des inégalités sociales et territoriales de santé, l'Assist, association portée par le Groupe VYV/VYV³ et le Groupe Caisse des Dépôts, s'engage en faveur d'une prévention en santé environnementale accessible à tous. À travers ses actions, l'Assist soutient des initiatives locales innovantes visant à agir concrètement sur les déterminants environnementaux de santé et à améliorer durablement les conditions de vie des populations les plus exposées.

L'appel à projets « Bien vivre dans son environnement », lancé en 2025, illustre pleinement cette ambition. Son objectif était de repérer, accompagner et soutenir des projets à fort impact, capables d'apporter, sur un horizon de 2 à 3 ans, des améliorations mesurables en matière de pollution, de qualité de l'air et de l'eau, de bruit, d'exposition aux risques professionnels, d'accès à l'eau et à l'alimentation ou encore d'aménagement

du territoire. Une attention particulière a été portée à l'ancrage territorial des projets, à la mobilisation d'acteurs locaux pluriels et à l'implication directe des bénéficiaires.

À l'issue de cet appel à projets, trois lauréats ont été sélectionnés. En Seine-Saint-Denis, le projet La Sauge vise à promouvoir la santé dans un quartier aux déterminants dégradés en s'appuyant sur une dynamique citoyenne innovante au sein d'un parc public. En Guyane, le projet Sesta a pour but de structurer les échanges, la formation et la recherche autour de la santé environnementale et de l'éducation à la nature. À Marseille, un projet dédié a pour objectif d'accompagner pendant deux ans des femmes enceintes et jeunes mères du 3^e arrondissement, particulièrement marqué par la précarité.

Par ces soutiens, l'Assist réaffirme sa mission : faire de la santé environnementale un levier de justice sociale et territoriale.

En proposant une déclinaison par métier



Le déploiement de notre stratégie climat est porté par l'ensemble de nos filières métiers et de nos entités. Chaque feuille de route climat est construite au plus près du terrain, car c'est à cette échelle que les transformations les plus concrètes et les plus rapides peuvent émerger. Cette dynamique collective est une force : elle permet d'ancrer durablement la transition climatique dans nos pratiques professionnelles et dans notre culture commune.

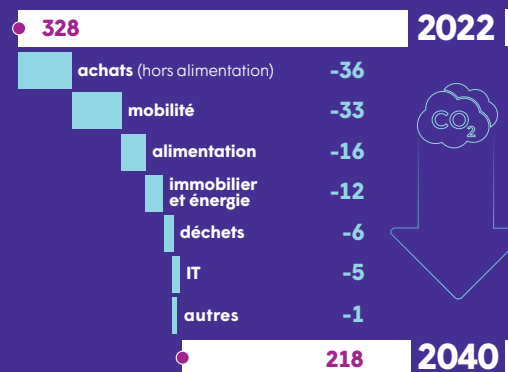
Notre stratégie climat repose donc sur une approche structurée et opérationnelle, menée selon la méthodologie ACT Pas à Pas de l'ADEME. **Elle est articulée autour d'actions transverses communes à l'ensemble de nos activités et de déclinaisons spécifiques adaptées aux réalités de chaque filière métier.** Elle vise à garantir la cohérence, l'efficacité et l'appropriation des engagements climatiques sur l'ensemble de notre périmètre, à horizon 2028.

Les actions transverses constituent le socle commun de notre trajectoire. Elles ciblent nos principaux postes d'émissions et mobilisent l'ensemble de nos fonctions support et de notre organisation. Nous avons pour objectif d'agir en priorité sur les transports et la mobilité, en déployant des plans de mobilité employeur conformes à la loi d'orientation des mobilités, en optimisant les déplacements professionnels, en verdissant nos flottes et en favorisant les mobilités durables et les usages partagés. Nous déployons actuellement la politique d'achats responsables du groupe, afin d'intégrer systématiquement des critères environnementaux, de sobriété et de coût global dans nos décisions d'achat, tout en développant l'économie circulaire et les partenariats avec les acteurs de l'ESS. La performance énergétique et la décarbonation de notre patrimoine constituent un autre levier majeur, à travers un programme ambitieux combinant sobriété des usages, efficacité énergétique, développement des énergies renouvelables et adaptation de nos établissements aux impacts

du changement climatique. Enfin, nous faisons évoluer nos pratiques en matière d'alimentation en végétalisant progressivement les repas, en réduisant le gaspillage alimentaire et en valorisant des approvisionnements durables, locaux et de saison, conformément aux exigences réglementaires.

Contribution des postes à la baisse des émissions de CO₂

en milliers de tonnes de CO₂



Ces actions transverses sont déclinées par filières métiers afin de tenir compte des spécificités des activités, des publics accompagnés et des enjeux opérationnels propres à chaque activité. Chaque filière s'approprie le cadre commun pour prioriser ses leviers d'action et pour adapter nos métiers et nos pratiques aux enjeux de la transition écologique : achats et prescriptions responsables, optimisation des parcours et des déplacements, adaptation du bâti, développement de la pertinence des soins, recours accru à la télésanté et aux approches non médicamenteuses, intégration des risques climatiques à la gestion de crise...

Cette organisation permet de concilier ambition nationale et ancrage métier, en associant les directions nationales, les équipes régionales et les professionnels de terrain. Elle favorise l'engagement collectif, le pilotage par des indicateurs partagés et l'amélioration continue des pratiques. À travers cette stratégie par actions transverses et filières métiers, nous affirmons notre volonté de réduire durablement notre impact environnemental tout en renforçant la qualité des soins, la prévention et le prendre soin des personnes accompagnées comme des collaborateurs.



Le raccordement au réseau de chaleur urbain permet aujourd'hui à l'établissement de réaliser près de 20 000 euros d'économies par an. Cette solution collective, portée avec les acteurs du territoire, est à la fois vertueuse sur le plan environnemental et économiquement responsable. Nous travaillons en permanence à réduire notre empreinte carbone, tout en maîtrisant durablement nos charges énergétiques. >>

Jean-Bernard Calbera,
directeur de l'Ehpad
Val de l'Ourse
(VYV³ Terres d'Oc)



FOCUS SUR L'EHPAD VERT

Chez VYV³, nous concevons l'Ehpad vert comme un lieu de vie et de soins ancré dans son territoire, engagé au quotidien pour réduire son impact environnemental tout en améliorant le cadre de vie des résidents et des professionnels. Cette transition écologique prend forme à travers des actions concrètes, pensées au plus près des réalités de terrain.

Sur le plan énergétique, nous agissons en priorité sur la décarbonation et l'efficacité des usages. VYV³ Terres d'Oc a ainsi investi plus de 2,4 millions d'euros dans la modernisation énergétique de ses établissements. Trois Ehpad – Val de Neste, Val de l'Ourse et Las Arribas – sont désormais alimentés en électricité renouvelable locale grâce à une solution d'autoconsommation collective développée avec Racine Énergie. Cette démarche permet déjà une réduction de 50 % des émissions liées à l'électricité, tout en maîtrisant durablement les coûts de fonctionnement. À Val de l'Ourse, ce dispositif est complété par un raccordement à un réseau de chaleur urbain alimenté par une chaudière biomasse en circuit court, remplaçant une énergie fossile.



Au-delà de l'énergie, l'Ehpad vert se traduit également par des choix responsables en matière d'alimentation, de gestion des déchets et d'achats, ainsi que par l'intégration renforcée de la nature dans les établissements : végétalisation, jardins thérapeutiques et actions en faveur de la biodiversité reconnues pour leurs bénéfices sur la santé mentale et physique.

Enfin, nous faisons de la sensibilisation et de l'implication des équipes, des résidents et des partenaires locaux un levier essentiel de cette transformation. Parce qu'un Ehpad vert, ce sont avant tout des actions simples, partagées et durables au service d'une meilleure qualité de vie et d'un avenir plus responsable.

En faisant de l'éco-conception des soins un axe majeur

Dans un contexte de dérèglement climatique et de pression croissante sur les systèmes de santé, nous plaçons chez VYV³ l'éco-conception des soins et des services au cœur de notre stratégie climat.

L'éco-conception des soins consiste à repenser les pratiques professionnelles, les organisations et les parcours de soins afin de réduire leur impact environnemental tout en préservant, voire en améliorant, la qualité et la pertinence de la prise en charge. Cette approche, visant à répondre aux exigences croissantes des autorités sanitaires, dont la Haute autorité de santé, et aux engagements des mutuelles de livre II en matière de responsabilité environnementale, est par nature transversale : **elle concerne l'ensemble des postes d'émissions de gaz à effet de serre, depuis l'usage des médicaments et des dispositifs médicaux jusqu'aux consommations énergétiques, aux déchets, aux transports et au numérique en santé.**



Concrètement, nous nous engageons à accompagner l'ensemble de nos métiers dans le déploiement progressif de l'éco-conception des soins et des services : réduction du gaspillage de médicaments, optimisation des stocks, limitation des dispositifs à usage unique, réflexion sur les pratiques liées à la pertinence des soins, développement des alternatives non médicamenteuses reconnues, ou encore diminution de l'usage des gaz anesthésiants à fort pouvoir réchauffant. À titre d'illustration, dans certains blocs opératoires, entre 20 et 50 % des médicaments préparés à l'avance ne sont pas utilisés et sont majoritairement jetés, générant à la fois un impact carbone évitable et des coûts importants pour le système de santé. **L'éco-conception permet ainsi de réduire les émissions de gaz à effet de serre liées à la fabrication, au transport et à l'élimination de ces produits, tout en contribuant à la soutenabilité économique du système de soins.**



Chez Hospi Grand Ouest, **60 % de notre empreinte carbone est liée aux achats de médicaments, de dispositifs médicaux et de matériel de soin.**

Le plus grand enjeu ne se situe pas dans nos murs, mais dans **la chaîne d'approvisionnement en travaillant avec les fournisseurs** pour développer des achats responsables, en réduisant l'usage unique lorsque c'est cliniquement possible, et en privilégiant des dispositifs médicaux éco-conçus.

Au-delà des bénéfices environnementaux, cette démarche est fortement mobilisatrice pour nos équipes. Elle rend visibles les résultats des actions menées au quotidien et redonne du sens aux pratiques professionnelles en démontrant que chaque évolution, même à petite échelle, peut avoir un impact positif mesurable. En intégrant l'éco-conception au cœur de nos décisions et de nos offres, nous affirmons ainsi une conviction forte : **soigner mieux, aujourd'hui et demain, passe aussi par des soins et des services moins impactants pour l'environnement, au service d'une santé durable, accessible et responsable.**





> FOCUS SUR LE GREEN BLOC

Inscrire la filière MCO (médecine-chirurgie-obstétrique) dans une trajectoire de sobriété énergétique est un pilier de notre transition écologique. En novembre 2025, la clinique mutualiste de Bretagne Occidentale (Hospi Grand Ouest) a matérialisé cette ambition au sein de son bloc opératoire en supprimant l'étape de prédésinfection par immersion des instruments chirurgicaux. Ce projet de transformation des pratiques est un succès retentissant à double titre. Sur le plan environnemental, il s'inscrit pleinement dans le concept « Green Bloc » en permettant d'économiser plus de 450 000 litres d'eau par an et d'éviter un volume équivalent de rejets liquides. Sur le plan humain, cette révision des protocoles améliore significativement l'ergonomie des postes de travail, apportant ainsi une réponse préventive forte face aux risques de troubles musculo-squelettiques (TMS) pour nos agents de bloc, tout en accélérant la prise en charge de l'instrumentation en stérilisation.





**Nous nous mobilisons
pour garantir
la performance durable
de l'entreprise**



En confirmant la solidité de notre modèle

En affichant un bilan et des résultats satisfaisants, nous clôturons avec succès notre plan stratégique VYV³ 2025. La dynamique de croissance engagée ces dernières années se traduit par un chiffre d'affaires en hausse, un équilibre économique global retrouvé et des investissements massifs au service des territoires. Le développement soutenu de nos filières clés, l'efficacité des plans d'actions ciblés et la mobilisation de nos équipes confirment la solidité de notre modèle et notre capacité à répondre aux besoins de santé et d'accompagnement des populations.

Pari réussi pour le plan stratégique VYV³ 2025

Au terme du plan stratégique VYV et VYV³ 2025, VYV³ affiche ainsi un chiffre d'affaires en hausse et un bilan particulièrement positif. La dynamique est particulièrement forte en santé visuelle et auditive, axe clé du plan stratégique, sous l'effet du développement du réseau Écouter Voir, avec 102 nouveaux centres créés et plus de 150 magasins rénovés portant le nombre total de magasins à 581 sur l'ensemble du territoire. Notre SAS Optique et Audition, nouvellement créée, a vocation à accélérer le développement de l'offre de ces filières en Île-de-France et en Auvergne-Rhône-Alpes.

En juin 2025, la Maison des Obsèques a célébré son dixième anniversaire. L'occasion de confirmer son positionnement d'acteur majeur du funéraire en forte croissance avec une marge commerciale constante à 77 % en 2025. Avec 186 agences funéraires, 117 funérariums et 2 crématoriums sur 39 départements (3 nouveaux départements dont l'Yonne et la Dordogne), la

Maison des Obsèques réaffirme son identité autour du prendre soin, des valeurs solidaires et mutualistes.

À travers notre marque VYV Enfance, nous avons continué de nous engager en 2025 auprès des tout-petits et de leurs familles en déployant de nouvelles structures et en poursuivant notre développement territorial. Avec 158 établissements et services et un réseau de 1 500 crèches partenaires au sein du territoire français, VYV Enfance a ouvert ou repris en gestion en fin d'année 2025 sept nouvelles crèches représentant 197 places sur notamment trois nouveaux départements, la Seine-Maritime, le Loiret et l'Ariège. Gérées principalement pour le compte des collectivités, ces nouvelles ouvertures de crèches illustrent la dynamique de réponse aux appels d'offres engagée par VYV Enfance depuis plusieurs années. Elles traduisent la volonté de VYV Enfance de garantir et d'élargir l'accès à un accueil de qualité pour tous les enfants, quel que soit leur lieu de vie.

vyv > 2025



500 millions investis dans les territoires entre 2022 et 2025

En mars 2022, le Groupe VYV a annoncé un plan d'investissement de 500 millions d'euros (sur la période 2022-2025) dans les activités de VYV³ pour améliorer l'accès à la santé dans les territoires et le développement de nouveaux services au bénéfice des patients, clients, adhérents et habitants.

Après un investissement de 120 millions d'euros brut en 2022, le Groupe VYV a poursuivi son engagement en accélérant le rythme de ses investissements avec près de 140 millions d'euros brut investis en 2023, 126,7 millions d'euros brut investis en 2024 et enfin 113,2 millions d'euros brut en 2025. Entre 2022 et 2025, notre réseau

VYV³ a investi dans la rénovation, la construction et l'acquisition d'établissements de soins et d'accompagnement (Ehpad, centres de soins médicaux et de réadaptation, cliniques, établissements pour personnes handicapées...), mais aussi dans l'innovation, avec un matériel médical toujours plus performant pour améliorer le traitement de certaines pathologies. **Aujourd'hui, l'intégralité des investissements a été réalisée, permettant d'apporter des solutions utiles et performantes dans de nombreux territoires.**

« **Nombre de personnes ont besoin de nous et comptent sur nos équipes soignantes et accompagnantes. Et ces mêmes équipes, qui fournissent un travail incroyable au quotidien, méritent également qu'on se batte pour elles. Il faut oser la confiance, bousculer nos croyances et nos certitudes pour faire face au futur. Nous avons mis en œuvre avec succès notre plan stratégique VYV³ 2025. Avec le Nouveau Plan Stratégique à l'horizon 2030 et l'évolution de notre environnement, nous rentrons clairement dans une nouvelle ère.** »

Didier Hervaux,
directeur général délégué de VYV³

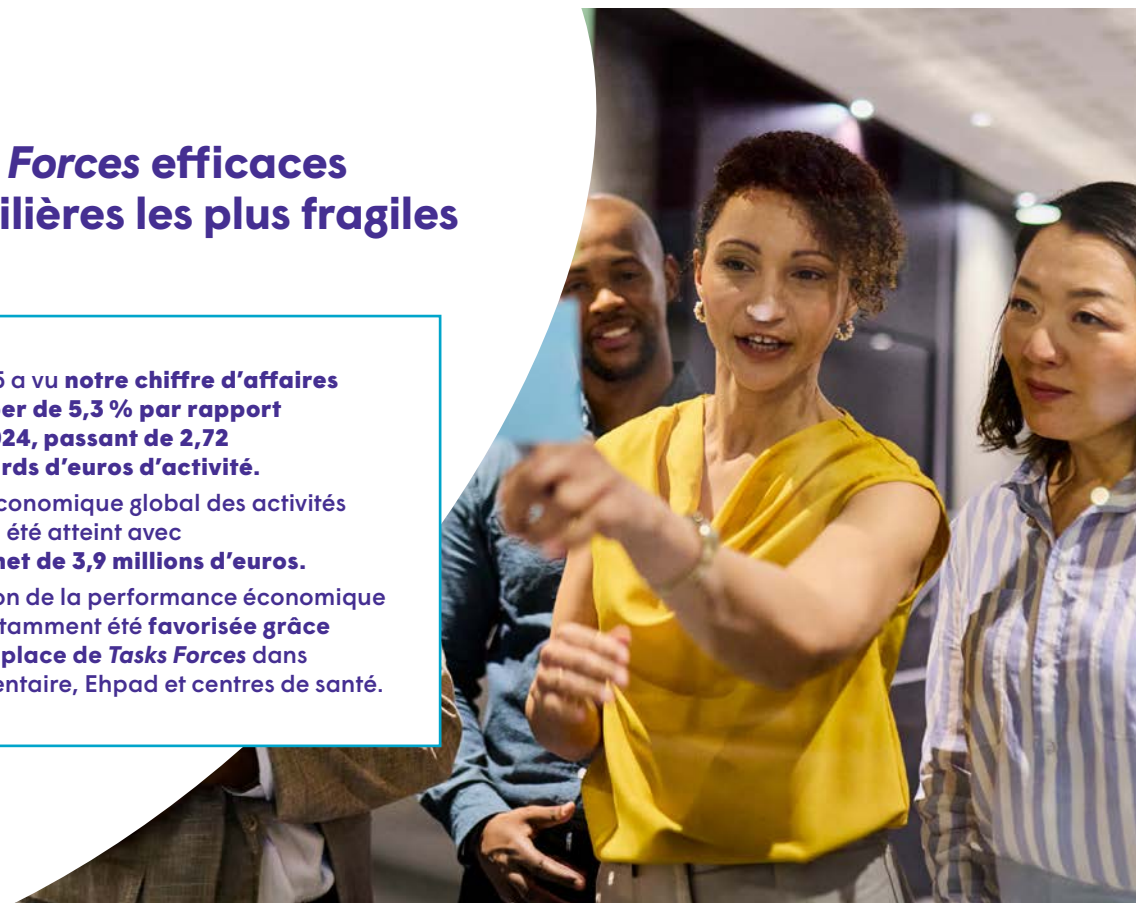


Des *Tasks Forces* efficaces pour les filières les plus fragiles

L'année 2025 a vu **notre chiffre d'affaires se développer de 5,3 % par rapport à l'année 2024, passant de 2,72 à 2,87 milliards d'euros d'activité.**

L'équilibre économique global des activités a quant à lui été atteint avec **un résultat net de 3,9 millions d'euros.**

L'amélioration de la performance économique globale a notamment été **favorisée grâce à la mise en place de *Tasks Forces* dans les filières dentaire, Ehpad et centres de santé.**



VYV DENTAIRE : DES AVANCÉES EN FAVEUR DE LA PERFORMANCE ET DE L'ATTRACTIVITÉ

Des avancées significatives ont été enregistrées en 2025 dans le cadre des travaux de la *Task Force* VYV Dentaire structurés autour de cinq axes complémentaires visant à consolider la performance économique de notre réseau et à renforcer son attractivité.



Un effort important a été porté sur **l'optimisation des charges** avec l'amélioration du taux d'achat prothèses — par la renégociation des tarifs, la rationalisation du panel de laboratoires référencés et l'intégration de la prothèse import — **ainsi que sur les consommables**, grâce à la négociation fournisseurs, l'encadrement des préférences produits et le développement de l'outil Veasy Achats.

Pour répondre aux enjeux de recrutement, **la création d'un poste dédié a permis de structurer une démarche proactive auprès des écoles et facultés**, en France comme en Europe, appuyée par une refonte du kit de recrutement. L'intégration et la fidélisation des praticiens ont également été renforcées via une offre de formation enrichie, la création d'un poste de praticien référent et un programme de formation au management pour les équipes encadrantes.

En complément, les supports de communication ont été modernisés afin de mieux valoriser l'offre de notre réseau — nouvelles accroches, présence accrue sur les réseaux sociaux et dans la presse spécialisée.

Enfin, **plusieurs leviers ont été activés pour soutenir le chiffre d'affaires : optimisation des pratiques des praticiens, actualisation de la grille tarifaire et développement de l'offre non remboursée.**

EHPAD : UN REDRESSEMENT SIGNIFICATIF

Engagée depuis septembre 2023, la *Task Force* Ehpap a structuré son action autour de cinq thématiques : optimisation des recettes, maîtrise des charges de fonctionnement, maîtrise de la masse salariale, optimisation des charges immobilières et densification des actions d'influence.

Douze leviers d'action ont été identifiés et déployés, accompagnés de la formation de 104 directeurs d'Ehpap à la performance économique des établissements.

Les travaux ont donné lieu à plusieurs documents opérationnels : annuaire santé, tableaux de bord d'activité et modélisation d'une tarification différenciée côté recettes ; accélération du recours aux contrats-cadres avec suivi par région et par typologie d'achats sur les charges de fonctionnement ; mise sous contrôle des dépenses d'intérim — divisées par trois entre 2023 et 2025 — et plan d'action ciblé contre l'absentéisme sur le volet masse salariale ; enfin, un tableau de bord d'indicateurs immobiliers préfigurant l'élaboration en 2026 d'un référentiel dédié aux constructions et restructurations d'Ehpap. **Ces efforts coordonnés ont permis une diminution très nette du déficit de cette filière.**

En parallèle, le volet influence s'est traduit par plusieurs auditions (Sénat, IGAS, Matières grises, Cercle vulnérabilité et société) appuyées par des notes de synthèse et de plaidoyer.



CENTRES DE SANTÉ : UNE NOUVELLE TASK FORCE POUR RENFORCER LE PILOTAGE

Pour poser les fondations d'un pilotage renforcé de la performance de nos centres de santé, une *Task Force* dédiée a été mise en place en septembre 2025, structurée autour de **quatre chantiers prioritaires** : **ressources humaines, optimisation des recettes, maîtrise des charges de fonctionnement et innovation.**

Cette démarche a mobilisé une cinquantaine de contributeurs aux profils complémentaires — gestionnaires, médecins et experts du Groupe VYV (RH, contrôle de gestion, soutien au développement/influence, communication et marketing) — réunis au fil de 21 sessions de travail et d'un séminaire en décembre 2025 consacré au partage des leviers de performance identifiés.



Cinq supports opérationnels ont d'ores et déjà été produits :

- un guide de recrutement du docteur junior, accompagnant les gestionnaires dans la structuration de ce nouveau métier et de son modèle économique ;
- un guide panoramique des financements publics et privés mobilisables en région pour les centres de santé ;
- un dépliant de référence sur les cotations en médecine générale ;
- une analyse méthodologique du coût du tiers payant en centres de santé,
- complétée par une méthode d'optimisation des surfaces exploitées.

À noter qu'une nouvelle *Task Force* a été constituée pour 2026, concernant cette fois la filière handicap.

En lançant deux nouvelles marques « VYV »

En 2025, nous avons franchi une nouvelle étape structurante dans le développement du Groupe VYV avec la création de deux nouvelles marques, au service de la lisibilité et de la cohérence de notre offre de soins et d'accompagnement. Ainsi, Harmonie Ambulance est devenue : VYV Ambulance, et Harmonie Médical Service : VYV Équipement Médical.



À travers ces nouvelles dénominations, nous avons consolidé notre ambition stratégique VYV³ 2025 : proposer des solutions de santé accessibles, ancrées dans les territoires et adaptées aux besoins tout au long de la vie. **Le transport sanitaire et l'équipement médical jouent un rôle clé dans notre ambition « domicile », en facilitant le maintien et l'accompagnement à domicile des personnes fragiles.**

Le lancement de ces deux nouvelles marques en 2025 est venu compléter les trois marques VYV associées à l'offre de soins et d'accompagnement (VYV Dentaire, VYV Enfance, VYV Domicile), contribuant ainsi fortement à la visibilité de VYV. En unifiant nos marques sous

l'identité VYV, nous affirmons notre rôle d'acteur mutualiste de référence et renforçons la visibilité de nos actions au service de la santé pour tous.

Si le lancement de la marque VYV Ambulance a coïncidé avec la célébration des 20 ans de l'entreprise, **le lancement officiel de la marque VYV Équipement Médical a eu lieu également en juin 2025, cette fois à l'occasion du salon Handimedic de Poitiers.** Organisée par VYV Équipement Médical, et rassemblant les professionnels du secteur, cette édition était l'occasion de révéler et de faire connaître la nouvelle identité de l'opérateur auprès de ses partenaires et fournisseurs.

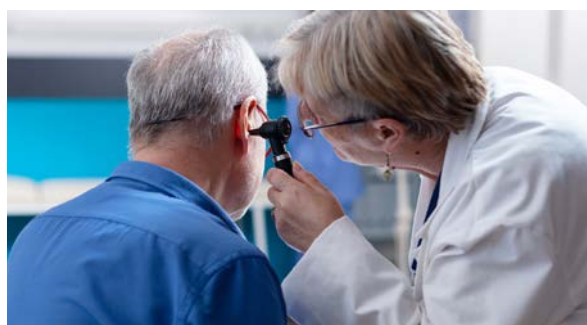


En favorisant le développement territorial et des activités

Nous avons poursuivi en 2025 une stratégie de croissance ancrée dans les besoins des territoires. La structuration de nouveaux modèles, l'intégration d'acteurs mutualistes et associatifs et le lancement d'offres innovantes ont permis de renforcer la proximité et la cohérence de notre action. Ces dynamiques s'inscrivent dans une ambition partagée : consolider nos activités tout en élargissant l'accès à des services de santé et d'accompagnement adaptés, durables et solidaires.

Avec la structuration de la SASOA

En 2025, notre SAS Optique et Audition, créée fin 2024, a intégré les centres et magasins de VYV³ Île-de-France et de VYV³ Sud-Est sur le secteur Rhône-Alpes. Elle a ouvert 2 nouvelles implantations dans le cadre de son plan de développement (Les Clayes-sous-Bois dans les Yvelines et Paris Saint-Michel), a racheté le magasin de Lyon Carnot et a rénové le magasin d'Annecy. Rappelons que cette SASOA, société par actions simplifiée à capitaux mutualistes, a pour objectif de gérer et développer l'offre des filières santé visuelle et auditive de VYV³ en Île-de-France et en Auvergne-Rhône-Alpes. Cette initiative répond à la volonté du Groupe VYV, de VYV³ et de ses régions d'être beaucoup plus présents dans les bassins de vie majeurs afin de répondre aux besoins de la population en santé visuelle et auditive. **En un an seulement, le modèle SASOA a fait ses preuves et a permis d'illustrer pleinement la volonté stratégique de VYV³ de devenir le leader innovant en optique et audition. L'objectif est de créer 7 nouveaux magasins d'ici fin 2026.**



Avec la création de la SASOA, VYV³ s'est dotée d'un modèle mutualiste inédit pour accélérer le développement de la santé visuelle et auditive dans les territoires. Le co-investissement solidaire entre régions permet de répondre aux besoins des populations là où l'offre peut s'avérer insuffisante, en Île-de-France et en Auvergne-Rhône-Alpes. Ce projet incarne pleinement l'ambition VYV 2025 : concilier performance économique, solidarité régionale et accès de proximité à des soins essentiels. >>

Xavier Benoist, directeur du Pôle produits et services de VYV³

Avec l'intégration de nouveaux acteurs mutualistes et associatifs

Le 1^{er} janvier 2026, la Mutualité Française Charente SSAM a rejoint VYV³, marquant une étape stratégique majeure. Cette intégration au sein de notre réseau vise à pérenniser et renforcer ses activités pour répondre durablement aux besoins de santé du territoire charentais. Elle permet à la structure de bénéficier d'opportunités de développement, d'un partage accru de compétences, d'un soutien technique et humain, ainsi que d'une amélioration de sa performance économique et sociale.



Membre de
vyv³

Acteur historique de la santé et de la protection sociale en Charente né il y a plus de 100 ans, la MF Charente gère **24 services de soins et d'accompagnement mutualistes** dans lesquels officient **605 collaborateurs** œuvrant en optique, audition, dentaire, Ehpad, services à domicile et accompagnement spécialisé.

Au 1^{er} janvier 2025, l'association d'aide à la personne A Dom' Limousin, historiquement implantée en Corrèze et en Haute-Vienne, a rejoint VYV³ Cœur d'Aquitaine. Cette intégration marque une étape structurante, avec le déploiement des activités sous l'enseigne VYV Domicile et la poursuite d'une ambition commune au service des territoires. L'association regroupe plus de 130 professionnels engagés, dont l'expertise et le sens du service viennent renforcer l'action quotidienne de VYV³ auprès des personnes accompagnées.

Ce rapprochement des services d'aide et des services de soins infirmiers à domicile permet à VYV Cœur d'Aquitaine de proposer un accompagnement global, coordonné et adapté aux besoins de chacun.



FOCUS SUR O2R

En 2025, VYV³ Pays de la Loire a franchi une nouvelle étape en faveur de l'insertion avec le lancement d'une nouvelle offre innovante en territoire ligérien appelée O2R, service de repérage et de remobilisation déployé par le dispositif Action pour l'insertion (API). Sélectionné par la DREETS Pays de la Loire pour un projet triennal, O2R s'adresse aux publics durablement éloignés de l'emploi, notamment ceux confrontés à des problématiques de santé mentale, de souffrance psychique ou d'addictions.

Déployée sur deux territoires prioritaires — le Maine-et-Loire et le sud de la Vendée — selon une démarche proactive d'« aller vers », notre équipe pluridisciplinaire accompagne chaque année jusqu'à 40 personnes de 16 à 65 ans. Chaque bénéficiaire s'appuie sur un référent de parcours unique pour construire un projet social et professionnel durable, en lien étroit avec les professionnels de la santé mentale.



Avec de nouvelles ambitions stratégiques sur le domicile

Dans le cadre des travaux de l'ambition « Devenir un acteur de référence du domicile » du plan VYV 2025, et dans le cadre des missions d'animation et de pilotage de la direction nationale Soins et accompagnement à domicile de VYV³, des réflexions se sont ouvertes visant à définir la stratégie que souhaite porter le Groupe VYV s'agissant de l'accompagnement et du soin à domicile.

Cette réflexion s'inscrit dans un contexte marqué par des réformes qui vont transformer le secteur, et par la fragilité économique du modèle de l'activité - amenant à se questionner sur son développement et son positionnement. Mais cette réflexion s'inscrit aussi dans un environnement dans lequel le groupe dispose de plusieurs atouts, aujourd'hui peu coordonnés, qui pourraient permettre de compléter la chaîne de valeur de l'accompagnement et du soin à domicile.

Ces réflexions engagées en 2024 ont d'abord été nourries d'un état des lieux complet de l'organisation de l'activité, présenté dans les instances dirigeantes VYV³ au début de l'année 2025. Cet état des lieux reprend d'abord une analyse complète du marché de l'aide et

du soin à domicile au sens large, puis clarifie notre positionnement aujourd'hui sur ce marché. Enfin, il donne la parole à nos bénéficiaires et à nos collaborateurs qui partagent ainsi leur expérience du « domicile ».

Dans un second temps, au mois de mai 2025, cet état des lieux a été analysé à l'aune de la vision que nous souhaitons porter chez VYV³ pour cette activité, dans un contexte où aucun acteur, qu'il soit pouvoir public ou opérateur, n'a complètement tranché cette question.

Enfin, lors du séminaire des responsables de proximité du domicile, les éléments issus de l'atelier « vision » ont été confrontés à l'expérience des collaborateurs de terrain. Ces derniers ont ainsi imaginé **les actions à entreprendre pour atteindre cette vision à horizon 3-5 ans, dont les synergies possibles avec VYV Écoute & Solution**, solution d'assistance et de services du Groupe VYV visant à simplifier le quotidien des bénéficiaires et de leurs proches en leur offrant un point d'entrée unique capable de répondre rapidement et durablement à leurs besoins.

VYV³ porte la conviction que le maintien à domicile repose sur la coordination d'un accompagnement global visant à prendre soin de la personne. Cet accompagnement est porté par des professionnels engagés et en bonne santé et renforcé par un socle technologique, outils et pratiques, permettant d'améliorer l'expérience vécue à domicile. Pour faire de cette expérience un modèle soutenable, équitable et durable, VYV³ représente une troisième voie entre un modèle privé commercial accessible uniquement à une tranche aisée et urbanisée de la population et le modèle associatif dont la fragilité économique menace la pérennité. En s'appuyant sur le professionnalisme de nos équipes, VYV Domicile affirme sa promesse : d'ici quatre ans, être identifié sur le champ de l'accompagnement à domicile comme un acteur proposant une offre coordonnée sur l'ensemble de la chaîne de valeur et structurée autour d'une idée forte, celle de prendre soin des bénéficiaires, de leurs familles et des collaborateurs. >>

Noémie Foort, directrice nationale Domicile chez VYV³





En sécurisant le pilotage de l'activité

En 2025, nous avons renforcé nos dispositifs de gouvernance, de maîtrise des risques et de performance. La consolidation des systèmes d'information, l'optimisation des fonctions support et l'harmonisation des pratiques ont permis de fiabiliser notre fonctionnement dans un environnement exigeant. Cette démarche globale vise à garantir la continuité de nos activités, la protection de nos données et une utilisation maîtrisée de nos ressources, au service des projets et des territoires.

Systemes d'information : conformité, cybersécurité et convergence

En 2025, avec VYV³ IT nous avons concentré nos efforts sur deux axes stratégiques majeurs : la mise en conformité réglementaire et sécuritaire et l'accélération du programme de convergence. Notre DSI a répondu avec succès aux exigences réglementaires du groupe : obligations légales liées à l'hébergement de données de santé, maîtrise des risques critiques, alignement sur le référentiel ISO 27001 et renforcement de la compétitivité des unions membres dans les appels d'offres. Ces travaux ont abouti au renouvellement des certifications ISO 27001 et HDS. Notre équipe Sécurité informatique a également conduit un programme ambitieux de renforcement technique et de développement d'une culture cyber à l'échelle du groupe. Les chantiers majeurs ont porté sur la sécurisation de la gestion des identités et des accès, la traçabilité des interventions sensibles et la sécurisation des flux de messagerie.

Notre préparation aux crises a été intensifiée avec 16 exercices conduits à différentes échelles, ainsi que des tests d'intrusion. **Nous avons structuré notre accompa-**

gnement des établissements de santé autour de 28 comités cyber. Tous nos collaborateurs ont été sensibilisés via une plateforme dédiée et des campagnes de simulation d'hameçonnage. Aucun incident majeur n'est à déplorer en 2025. En parallèle, notre programme pluriannuel de convergence s'est poursuivi, avec la mise en place d'une nouvelle architecture réseau et l'intégration de nouvelles filières métier (dont SMR). Les travaux ont progressé auprès de VYV³ Normandie, VYV³ Île-de-France, VYV³ Centre-Val de Loire (pôle Accompagnement) et VYV³ Pays de la Loire (pôle Personnes âgées).

Trois de nos unions ont finalisé leur migration cette année

— VYV³ Terres d'Oc (Lot), VYV³ Bretagne et VYV³ Bourgogne — portant le bilan 2025 à 162 établissements convergés et 1 190 postes de travail intégrés. Les autres programmes pluriannuels en cours poursuivront leur déploiement en 2026.

Une politique achat toujours plus performante et durable

L'année 2025 a de nouveau constitué une étape structurante dans le déploiement de notre politique achats, alliant performance économique et engagement responsable. La négociation de nouveaux contrats-cadres et la renégociation des accords existants généreront par ailleurs un gain de 4,7 millions d'euros, dont l'impact budgétaire sera constaté dès 2026.

La centralisation du pilotage des RFA (remises de fin d'année) au niveau de la faïtière a permis de sécuriser la collecte et la redistribution de **2,6 millions d'euros aux entités** régionales, dont 400 000 euros qui n'auraient pas été perçus sans ce nouveau dispositif.

Finalisée et présentée à l'ensemble des entités en septembre, la politique achats responsables groupe entre désormais en phase de déploiement, soutenue par des indicateurs de suivi dédiés et un programme de formation de nos référents achats. Enfin, l'accession d'un représentant de VYV³ à la présidence du GAM (Groupement d'achats mutualistes) ouvre de nouvelles perspectives de partenariats au sein de l'économie sociale et solidaire. La révision des statuts en cours permettra à de nouveaux acteurs d'adhérer au groupement et de mutualiser leurs achats, au bénéfice de l'ensemble des adhérents.

Immobilier : structuration et harmonisation des pratiques

La direction immobilière nationale a poursuivi ses travaux de structuration des processus et des référentiels métiers, contribuant à l'harmonisation des pratiques. Elle a également accéléré l'informatisation des directions immobilières, **avec une attention particulière portée à la fiabilisation et à la qualité des données**. Des réflexions ont été engagées sur les impacts de l'intelligence artificielle dans les métiers de l'immobilier ainsi que sur le développement de la construction hors-site.

En parallèle, de nombreuses actions ont été menées en faveur de l'efficacité énergétique du parc immobilier. La construction d'un *Core Model* immobilier a été engagée, en définissant un cadre commun de pratiques, d'outils et de processus. La direction a par ailleurs apporté un appui aux entités sur des dossiers de reprise ou de restructuration d'actifs. Elle a également piloté le chantier immobilier lié à la régionalisation. Enfin, **les travaux se sont poursuivis autour du projet de création d'une filiale immobilière**.

Un renforcement de la gestion des risques

En 2024, la direction générale du Groupe VYV et de VYV³ avait engagé une consolidation de la fonction Risques. Depuis 2025, l'équipe dédiée à VYV³ est pleinement opérationnelle.

Rattachée hiérarchiquement à la direction des Risques du Groupe VYV, avec un lien fonctionnel assuré au niveau de la direction générale adjointe, **notre équipe couvre quatre domaines d'expertise** :

- **sécurité des systèmes d'information**, renforcée en mai par une nouvelle compétence issue du réseau interne, ainsi qu'une ressource dédiée au périmètre ;
- **conformité**, avec l'arrivée d'un collaborateur qui se consacre aux dispositifs de lutte contre la corruption et aux obligations de la loi Sapin 2 ;
- **protection des données personnelles**, avec une responsable de la protection des données qui bénéficie de l'appui d'un cabinet spécialisé ;
- **risques opérationnels**, avec une équipe dédiée qui sera chargée de relancer les travaux de cartographie initiés il y a plus de deux ans.

Cette nouvelle organisation marque une étape structurante dans le renforcement du dispositif de maîtrise des risques du groupe.

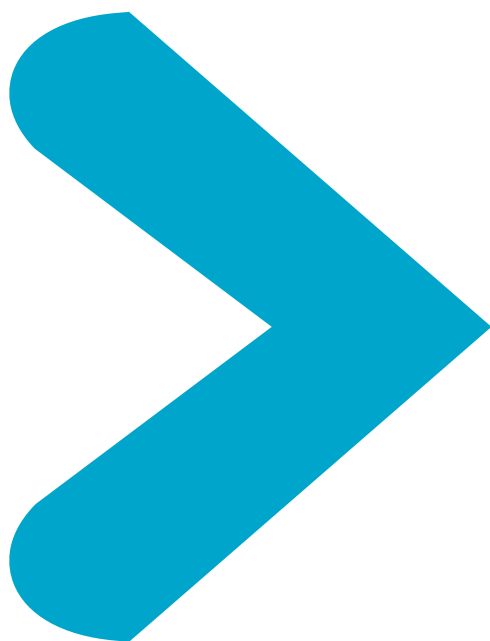
Une réelle maîtrise des ressources et un pilotage sous contrôle

Dans un contexte de forte mobilisation des équipes nationales et régionales — notamment dans le cadre du projet de régionalisation des établissements MGEN —, **une politique volontariste de rationalisation a été conduite, visant à contenir le nombre de nouveaux projets ainsi que les coûts de fonctionnement associés**, par une optimisation des achats et une discipline accrue sur les dépenses courantes.

Cette maîtrise budgétaire a été rendue possible par une planification partagée entre les niveaux national et régional, adossée à des feuilles de route métiers définies en amont et à des arbitrages rigoureux sur les remontées budgétaires des directions nationales de la faïtière.

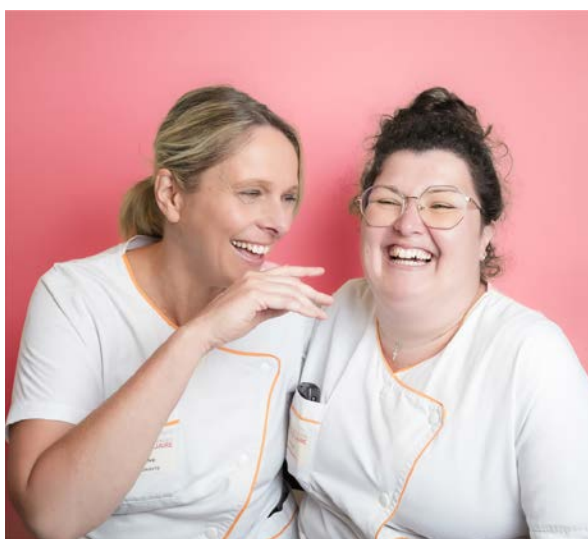
L'enveloppe projets 2026 recouvre à la fois les projets initiés en 2025 ou antérieurement et se poursuivant en 2026, rattachés à leurs directions pilotes, ainsi qu'une réserve budgétaire dédiée aux projets non encore fléchés, susceptibles d'être validés en cours d'année selon le nouveau processus de validation des chartes projets. Pour chaque projet métier retenu, une évaluation systématique des impacts sur les systèmes d'information — en coûts *Build et Run* — sera conduite en lien avec le budget du GIE VYV³ IT.





Le mot de la fin & perspectives

À l'issue de l'année 2025, nous pouvons collectivement mesurer le chemin parcouru et l'ampleur des transformations engagées. Dans un environnement marqué par des tensions durables sur les financements, les ressources humaines et l'organisation des systèmes de santé, VYV³ a démontré la solidité de son modèle mutualiste, sa capacité d'adaptation et son utilité sociale concrète au cœur des territoires.



Nous entrons désormais dans une nouvelle phase avec l'élaboration d'un plan stratégique ambitieux à l'horizon 2030, pleinement aligné avec celui du Groupe VYV.

Ce nouveau cap, structuré autour d'un nouveau plan stratégique à l'horizon 2030, placera la performance économique et solidaire au cœur de notre action, avec l'objectif d'atteindre durablement **un niveau de performance supérieur à 2 %, condition indispensable pour investir, innover et continuer à remplir nos missions d'intérêt général.**

Dans cette trajectoire, nous continuerons à faire vivre notre Raison d'être au quotidien, en la traduisant concrètement dans nos pratiques, nos organisations et nos décisions. **Prendre soin des personnes accompagnées, de nos collaborateurs et de notre planète restera le fil conducteur de toutes nos actions.**

L'attractivité et la fidélisation des talents constitueront également un enjeu majeur. Nous porterons une promesse employeur forte et différenciante, fondée sur un pacte social renouvelé, intégrant des réponses durables aux enjeux d'absentéisme, de qualité de vie et de conditions de travail, et d'évolution professionnelle.

Notre développement territorial se poursuivra, avec l'intégration de nouvelles structures et l'accompagnement d'acteurs de l'économie sociale et solidaire partageant nos valeurs. Parallèlement, nous accélérerons l'intégration de l'intelligence artificielle et des innovations dans nos métiers, au service de la qualité des parcours, de la performance des organisations et du soutien aux professionnels.

Enfin, nous mènerons à son terme le programme de régionalisation MGEN et poursuivrons notre ambition collective : **conforter la place de VYV³ comme premier opérateur privé non lucratif du prendre soin et de l'accompagnement en France.** Ensemble, avec nos élus, nos équipes et nos partenaires, nous continuerons à transformer les défis en leviers d'avenir, fidèles à notre responsabilité sociale et à notre engagement au service de toutes et tous.

« Dans le contexte national et international actuel, j'ai la conviction qu'en poursuivant nos missions mutualistes, avec nos partenaires, nous contribuons - à notre mesure - à un monde meilleur. Nous ne sommes pas que des gestionnaires, nous sommes un acteur de la transformation sociale. Et nous le faisons de façon démocratique, sans recherche de bénéfice au profit d'actionnaires, mais bien dans l'unique objectif d'apporter des solutions collectives pour préserver l'autonomie, accompagner le vieillissement, améliorer aussi les conditions de vie de nos usagers... Nos projets sont porteurs - au cœur des territoires - de vitalité, d'espoir et de transformation sociale positive. »

Lucie Gras, secrétaire générale de VYV³ et présidente de VYV³ Bourgogne





VYV³, union soumise aux dispositions du livre III du Code de la mutualité, immatriculée au répertoire Sirene sous le numéro Siren 442 467 940, numéro LEI 969500WD5WV0ZAFSY003. Siège social : 3, square Hymans - 75015 Paris. Crédits photo : © GettyImages/ A. Blanc/ L.Charliac/ L.Dupuy/ Le Journal du Médoc/S. Humbert/F. Juery/D. Ken/ A.Lallemant/Y. Larayedh/M.Roger/H. Thouroude/DR.Conception graphique : Agence interne de communication Groupe VYV - 06/25.



Imprimé sur du papier recyclé par L'imprimerie Solidaire,
une imprimerie française inclusive, qui a pour mission de favoriser
l'intégration de travailleurs en situation de handicap.

SE MOBILISER chaque jour, au cœur des territoires, pour PRENDRE SOIN de chacun



www.vyv3.fr



SANTÉ ASSURANCES & RETRAITE



SOINS & ACCOMPAGNEMENT



LOGEMENT



GRUPE
vyv

POUR UNE SANTÉ
ACCESSIBLE À TOUS