



# PILOTE

PLAN STRATÉGIQUE 2026-2028

*Conseil d'administration du 12 novembre 2025*

# PLAN STRATÉGIQUE 2026-2028

## Avant – propos

Notre Intercommunale est soumise au Code wallon de la démocratie locale et de la décentralisation (CDLD)

Dans ce cadre, elle est tenue à des obligations spécifiques en matière de Plan stratégique.

Le Comité exécutif de Vivalia a dès lors entrepris une réflexion stratégique qu'il a voulu ambitieuse et disruptive mais aussi réaliste.

Pour rappel, le Comité exécutif est composé du Directeur général, du Directeur général aux Affaires médicales, de la Directrice des Soins infirmiers, de la Directrice financière, du Directeur du pôle Opérations et du Directeur du Pôle extrahospitalier

Cette note présente sa proposition de Plan stratégique 2026-2028 pour notre Intercommunale. Elle présente également nos valeurs actualisées en 2024 au terme d'une démarche interne participative.

Elle aborde successivement :

- Une introduction rappelant les principes définis par le CDLD, la finalité d'un plan stratégique, les facteurs de succès
- La méthodologie retenue par le COMEX
- La mise à jour de nos Missions
- La définition de notre Vision
- La sélection des Domaines d'activités stratégiques
- La fixation d'Objectifs par domaine
- Nos valeurs, l'ADN de notre institution

# Table des matières

1. Introduction.....	4
1.a Les principes définis par le Code de la démocratie locale et de la décentralisation.....	4
1.b La finalité d'un plan stratégique et ses facteurs de succès .....	5
2. Méthodologie retenue par le COMEX .....	6
3. Nos Missions.....	7
4. Définition de notre Vision .....	8
5. La sélection des Domaines d'activités stratégiques.....	9
6. La fixation de 2 Objectifs par Domaine .....	10
7. La phase de Planification opérationnelle .....	16
8. Nos valeurs, l'ADN de notre institution.....	17

# 1.Introduction

## 1.a Les principes définis par le Code de la démocratie locale et de la décentralisation

En matière de Plan stratégique, le Code wallon de la démocratie locale et de la décentralisation (CDLD) impose des obligations strictes aux associations intercommunales dans son article 1523-13 :

*§4 – La deuxième assemblée générale de l'exercice se tient durant le second semestre et au plus tard le 31 décembre. Elle se tient avant le premier lundi du mois de décembre l'année des élections communales.*

*L'assemblée générale de fin d'année suivant l'année des élections communales et l'assemblée générale de fin d'année suivant la moitié du terme de la législature communale ont nécessairement à leur ordre du jour l'approbation d'un plan stratégique pour trois ans, identifiant chaque secteur d'activité et incluant notamment un rapport permettant de faire le lien entre les comptes approuvés des trois exercices précédents et les perspectives d'évolution et de réalisation pour les trois années suivantes, ainsi que les budgets de fonctionnement et d'investissement par secteur d'activité.*

*Le projet de plan est établi par le conseil d'administration, et présenté, le cas échéant, à l'occasion de séances préparatoires, aux délégués communaux, s'il échet, aux délégués provinciaux et de CPAS, aux échevins concernés, éventuellement en présence de membres du management ou du conseil d'administration. Il est ensuite débattu dans les conseils des communes et provinces associées et arrêté par l'assemblée générale.*

*Il contient des indicateurs de performance et des objectifs qualitatifs et quantitatifs permettant un contrôle interne dont les résultats seront synthétisés dans un tableau de bord*

*Ce plan est soumis à une évaluation annuelle lors de cette seconde assemblée générale.*

## 1.b La finalité d'un plan stratégique et ses facteurs de succès

Un plan stratégique a pour finalité de définir les objectifs de la structure ainsi que les actions à accomplir pour atteindre ces objectifs.

Le plan stratégique part des Missions de l'entité concernée (dans le cas présent, de Vivalia) et de l'énoncé de sa Vision.

Il inclut les objectifs CT/LT (court terme/long terme) ainsi que le plan d'action reprenant les initiatives à entreprendre pour, in fine, concrétiser la Vision dans le respect des Missions.

Les facteurs de succès d'un tel plan sont essentiellement les suivants :

- La validation des propositions du Management par la structure de Gouvernance
- L'identification d'un pilote du plan
- L'implication des forces vives à travers le sens donné au projet
- La valorisation des réussites (tant individuelles que collectives)

## 2. Méthodologie retenue par le COMEX

Afin de pouvoir proposer au Conseil d'administration puis à l'Assemblée générale un Plan stratégique ambitieux, motivant mais réaliste, il nous a paru opportun d'adapter (dans le plan 2024-2025) et de poursuivre dans ce nouveau plan (2026-2028) une démarche stratégique intégrant les composants suivants :

- Nos **Missions** ;
- Notre **Vision** ;
- Des **Domaines d'activité stratégiques** appelés à contribuer à la concrétisation de notre Vision ;
- Deux **Objectifs spécifiques transversaux** pour chaque domaine stratégique retenu.

La somme de ces quatre éléments constitue ainsi la base de notre nouveau Plan stratégique qui couvre les années 2026-2028 et permet à Vivalia de respecter les règles définies dans le CDLD.

### 3. Nos Missions

L'ensemble des actions qu'une structure accomplit constitue ses Missions.

La formulation de celles-ci a été revue dans le Plan stratégique 2024-2025.

Nous proposons dès lors de poursuivre ces **5 missions** :

- **Proposer une offre de soins de qualité accessible pour toutes et tous ;**
- **Structurer l'offre de soins pour en améliorer l'attractivité ;**
- **Développer le secteur extrahospitalier et créer des synergies innovantes avec l'ensemble des acteurs de la santé ;**
- **Permettre à chaque collaborateur de développer ses compétences et de s'épanouir dans son métier ;**
- **Maintenir l'équilibre financier afin de garantir un investissement durable dans les soins de santé.**

## 4. Définition de notre Vision

La vision stratégique d'une entité est une représentation du futur souhaité, représentation à la fois rationnelle, intuitive, englobante et prospective.

Historiquement, la vision de notre Intercommunale s'est exprimée à travers le projet Vivalia 2030.

L'obtention du permis de construire un nouvel hôpital aigu à Habay-Houdemont (une composante majeure de Vivalia 2030) et l'accord de financement accordé par le Gouvernement wallon ouvrent un nouvel horizon de temps pour notre projet.

C'est la raison pour laquelle, nous proposons la **Vision 2030** suivante :

**Vivalia a concrétisé son plan VIVALIA 2030.**

**L'intercommunale offre à la population une prise en charge globale, des soins de qualité accessibles à travers un maillage territorial composé de deux sites hospitaliers aigus, des Proxi cliniques, des secteurs de l'aide médicale urgente, de la santé mentale et de la prise en charge de la personne âgée.**



## 5. La sélection des Domaines d'activités stratégiques

Appelés également « Axes Stratégiques », les domaines d'activités stratégiques sont les éléments clés relevant des divers domaines de Vivalia sur lesquels une orientation spécifique sera impulsée afin de renforcer les perspectives de concrétisation de notre Vision.

Nous en proposons 6 et retenons une formulation concrète et spécifique pour chacun d'entre eux :

- Impliquer les **P**atients, réels partenaires de leur santé ;
- Améliorer les prises en charges actuelles et futures par l'**I**nnovation ;
- Renforcer à tout moment les **L**iens entre les acteurs de l'écosystème de soins ;
- Moderniser notre **O**rganisation pour renforcer son agilité et son efficience ;
- Développer les compétences et le savoir-faire de nos **T**alents ;
- Construire un **E**nvironnement durable, accessible fonctionnel et épanouissant.

**Sur cette base, notre Plan stratégique a été baptisé « PILOTE ».**

Lorsqu'une organisation définit un nouveau Plan stratégique, il est primordial que l'ensemble des acteurs puissent se l'approprier et ainsi donner un sens plus fort à la contribution qu'ils apportent individuellement ou collectivement à sa concrétisation.

Cette appropriation est aujourd'hui bien réelle et doit être poursuivie.

Nous avons également fixé pour chacun des **6 Domaines d'activités stratégiques**, au-delà de leur formulation concrète, **2 objectifs spécifiques et transversaux** sur lesquels pourra se déclinier une phase de planification opérationnelle.

## 6. La fixation de 2 Objectifs par Domaine

- Impliquer les **P**atients, réels partenaires de leur santé

### Objectifs

- Implémenter de manière transversale, une démarche d'expérience patient
- Favoriser la participation active des patients dans une démarche éducative humaine et engagée

La recherche de l'efficacité et la concentration sur les besoins du patient et sur sa satisfaction doivent être systématiquement au cœur de nos approches en termes de qualité des services, de collaboration et de coordination pluriprofessionnelle et pluridisciplinaire.

La prise en compte croissante des besoins du patient doit se trouver au centre de tous les modèles/dispositifs d'intégration des services. Cette logique centrée sur le patient permettra dès lors de passer d'un modèle strictement interventionniste à un modèle d'accompagnement et d'une médecine opportuniste à une médecine plus proactive et ce, afin qu'une plus grande place soit accordée à la personnalisation des prises en charge, à la différenciation des prestations et à la prise en compte de la satisfaction des bénéficiaires.

Dans le contexte actuel des soins de santé, l'expérience patient est devenue un enjeu central pour améliorer la qualité des services. Cette démarche vise à considérer le patient non seulement comme un bénéficiaire de soins, mais aussi comme un acteur à part entière de son parcours. Implémenter cette démarche de manière transversale signifie qu'elle doit être intégrée à tous les niveaux et dans tous les services de nos institutions, de la consultation initiale au suivi post-hospitalier. Cela implique la collaboration entre différentes équipes (soignantes, administratives, logistiques) pour assurer une prise en charge globale, cohérente et respectueuse des attentes et des besoins des patients. Cette approche permet aussi de renforcer la satisfaction, la sécurité et la fidélisation des patients.

Favoriser la participation active des patients favorise non seulement une meilleure compréhension des pathologies et traitements, mais aussi une meilleure adhésion aux recommandations, ce qui peut améliorer les résultats de santé et la qualité de vie.

Tout doit être réfléchi et pensé pour accueillir, guider, accompagner le patient afin que ce dernier trouve chez Vivalia non seulement les soins les plus appropriés mais également une écoute attentive et humaine.

- **Améliorer les prises en charges actuelles et futures par l'Innovation**

#### Objectifs

- **Fluidifier nos processus par une digitalisation accrue afin de donner aux métiers davantage de temps au bénéfice des Patients**
- **Implémenter progressivement des moyens numériques performants et renforcer l'apport des nouvelles technologies dans nos process et dans les prises en charge**

Il s'agira notamment de renforcer notre accessibilité lors de la prise de rendez-vous par nos patients. Des moyens numériques et plus efficaces permettront ainsi d'optimiser le processus et un meilleur accueil du patient par nos équipes. Les explications, la bonne compréhension et l'expérience patient s'en retrouveront renforcées.

Dans un contexte où les professionnels de santé sont souvent confrontés à des charges administratives lourdes, la digitalisation des processus internes apparaît comme un levier stratégique pour améliorer l'efficacité et la qualité des soins. En automatisant ou simplifiant certaines tâches (gestion des dossiers, planification, traçabilité, communication interservices...), on libère un temps précieux pour les soignants et les équipes support, qui peuvent alors se recentrer sur l'essentiel : la relation humaine, l'écoute, et l'accompagnement des patients. Cette transformation numérique vise donc à améliorer non seulement l'efficacité des services, mais surtout à renforcer la qualité de la prise en charge, en permettant aux métiers de se consacrer pleinement à leur cœur de mission.

L'évolution rapide des technologies en matière de santé (téléconsultation, objets connectés, outils d'aide à la décision...) offre aujourd'hui des opportunités concrètes pour repenser les modes de prise en charge. Implémenter ces outils de manière progressive et adaptée permet non seulement d'améliorer les parcours de soins, mais aussi de sécuriser les pratiques, d'optimiser les diagnostics et de renforcer la personnalisation de l'accompagnement des patients. Cette dynamique ne vise pas à remplacer l'humain mais à l'augmenter : en dotant les équipes de moyens numériques performants, on les aide à gagner en réactivité, en précision et en capacité de coordination. Cela contribue aussi à répondre aux attentes croissantes des usagers en matière de fluidité, d'accessibilité, et de transparence.

- **Renforcer à tout moment les Liens entre les acteurs de l'écosystème de soins**

### Objectifs

- **Développer, déployer et promouvoir des plateformes collaboratives associant les citoyens, les patients, les acteurs de la 1<sup>ère</sup> ligne de soins et les acteurs internes**
- **Positionner la Fondation Vivalia comme levier d'actions concrètes d'accompagnement et de soutien tant logistique que financier**

Dans un environnement de santé de plus en plus complexe, la coordination et la coopération entre les différents acteurs deviennent essentielles pour répondre efficacement aux besoins de la population.

Vivalia souhaite, dès lors, diversifier son offre de soins en activant l'HAD (hospitalisation à domicile). Pour ce faire, il sera déterminant de pouvoir compter sur la pleine collaboration des acteurs de première ligne (médecins traitants, infirmières, ...).

En vue de sécuriser au maximum les séjours à domicile, nous allons proposer, à chaque patient, de monitorer ses paramètres avec des outils connectés.

Vivalia doit continuer à soutenir la réforme des soins de santé en région wallonne. Pour se faire, Vivalia va continuer à renforcer ses liens avec tous les acteurs de la première ligne en vue de la création d'un Organisme Local de Santé (OLS) en Province de Luxembourg.

De nouveaux projets voient le jour en santé mentale. Les projets HIC (High Intensive Care), Psychiatrie d'urgence et de proximité visent à mettre en place une approche holistique des personnes en situation de crise dans une perspective biopsychosociale. Les professionnels de la santé mentale devront ainsi collaborer étroitement avec la police, la justice, les médecins généralistes, les services d'urgences. Ils pourront aussi s'appuyer sur les aidants-proches, pairs-aidants et associations de patients pour que le séjour et la sortie du patient soient une réussite.

Le renforcement des liens avec nos partenaires extrahospitaliers est donc un enjeu stratégique majeur pour Vivalia

La Fondation Vivalia peut jouer un rôle clé dans la **mobilisation de ressources et la concrétisation de projets de santé**. En l'inscrivant comme un acteur central du soutien logistique et financier, l'objectif est d'**accompagner les initiatives innovantes** en matière de santé et de bien-être des patients et résidents.

Ce positionnement permet aussi de **donner de la visibilité** aux valeurs de solidarité, d'humanité et d'engagement portées par Vivalia. En soutenant des projets concrets, la Fondation devient un moteur de changement et d'amélioration continue au service de la communauté.

- **Moderniser notre Organisation pour renforcer son agilité et son efficience**

#### Objectifs

- **Eriger concrètement en culture institutionnelle, les principes du Lean Management**
- **Clarifier la structure de décisions et de responsabilités, renforcer les délégations managériales et l'approche projets**

Dans un contexte où les institutions de santé doivent conjuguer **qualité des soins, maîtrise des ressources et satisfaction des professionnels**, nous souhaitons appliquer à tous les secteurs de l'hôpital les principes du *Lean Management*. Démarche centrée sur les organisations et les processus, le Lean permet de penser et optimiser les organisations, de les soutenir avec différents outils dont des outils de type management visuel, et ainsi être porteur d'innovation à l'hôpital. L'impact positif du Lean Management sur l'efficacité organisationnelle n'est plus à démontrer. Les effets positifs portent également sur les résultats cliniques des processus de soins, la sécurité des patients, la satisfaction des patients et la satisfaction du personnel. Le Lean Management permet aussi de soutenir et développer notre politique d'amélioration continue de la qualité.

En termes de management des organisations, la participation de tous les acteurs est au cœur des processus Lean. Nous nous orientons donc vers des pratiques plus collaboratives, où la démarche participative ascendante est fondamentale.

L'objectif final est double : **améliorer l'efficience des organisations et créer un climat de travail plus responsabilisant, collaboratif et orienté solutions.**

La complexité croissante des organisations hospitalières appelle à une **gouvernance claire, lisible et agile**. Clarifier les circuits de décision, les niveaux de responsabilité et les périmètres de délégation est essentiel pour améliorer la réactivité des équipes, renforcer la cohérence des actions et éviter les zones d'ambiguïté dans les prises de décisions.

En parallèle, une **approche managériale fondée sur la confiance** et la transversalité permet de responsabiliser les cadres intermédiaires, de mieux valoriser les compétences locales, et de favoriser l'émergence d'initiatives concrètes.

Le renforcement de l'**approche projet** s'inscrit également dans cette dynamique : il permet d'impliquer des profils variés autour d'objectifs communs, de décroïsonner les silos, et d'ancrer les changements dans une logique de résultats partagés.

Ce cadre organisationnel clarifié et modernisé constitue une condition de réussite pour toute transformation profonde, qu'elle soit culturelle, numérique, ou centrée sur l'expérience patient.

- **Développer les compétences et le savoir-faire de nos Talents**

Objectifs

- **Percevoir le potentiel de développement professionnel de chaque agent au bénéfice de notre vision stratégique**
- **Mettre en place de nouveaux outils de management tels que le parcours du manager, le feedback constructif, la mobilité interne, le tutorat ou la formation par simulation**

Dans un contexte de transformation profonde du secteur de la santé, les organisations ont plus que jamais besoin de **s'appuyer sur les talents internes**. Percevoir et valoriser le **potentiel de développement professionnel de chaque agent** ne se limite pas à une gestion administrative des carrières : il s'agit de reconnaître les compétences existantes, d'identifier les capacités d'évolution, et de créer les conditions pour que chaque collaborateur puisse **contribuer activement au projet global de l'institution**.

Cette approche suppose un **changement de posture managériale** : il ne s'agit plus uniquement de « gérer » les équipes, mais de les **accompagner dans leur développement**, en lien avec les besoins de l'organisation (polyvalence, innovation, autonomie, responsabilité).

Ce pilotage stratégique des ressources humaines permet à la fois de **renforcer l'engagement des agents**, de **mieux anticiper les mobilités ou reconversions**, et de **garantir l'adéquation durable entre les compétences internes et les priorités institutionnelles**.

L'évolution des pratiques managériales est un **facteur clé de performance, de bien-être au travail et d'attractivité des métiers**. Pour accompagner les changements organisationnels et culturels, il est essentiel d'outiller les managers et les équipes avec des outils-modernes, participatifs et efficaces.

La mise en place de dispositifs tels que :

- **le parcours du manager ,**
- **le feedback constructif ,**
- **la mobilité interne ,**
- **le tutorat** (transmission des savoirs et intégration des nouveaux professionnels),
- **la formation par simulation.**

permet de **professionnaliser la fonction managériale**, d'encourager la **culture du dialogue et de la coopération**, et de soutenir une **évolution continue des pratiques**. Ces outils contribuent directement à une meilleure qualité de vie au travail, à la performance collective et à l'alignement entre les dynamiques individuelles et les orientations stratégiques de Vivalia.

- **Construire un Environnement durable, accessible fonctionnel et épanouissant**

#### Objectifs

- **Bâtir des infrastructures de soins qui induiront des comportements respectueux de l'environnement**
- **Sensibiliser à et encourager un comportement éco-responsable de nos agents (notamment en matière de mobilité et de gestion des déchets) à travers des achats durables**

Dans un contexte où les enjeux environnementaux sont devenus majeurs, le secteur de la santé ne peut rester à l'écart de cette évolution. Construire ou rénover des infrastructures de soins ne doit plus répondre uniquement à des besoins fonctionnels ou techniques, mais aussi intégrer des **critères de durabilité, d'efficacité énergétique, et d'impact carbone réduit**.

Cela signifie concevoir des bâtiments :

- à **haute performance énergétique** (matériaux durables, isolation optimisée, production d'énergie renouvelable),
- favorisant des **flux logistiques et des parcours patients plus courts**,
- intégrant des **espaces verts ou de biodiversité** qui soutiennent le bien-être et la santé,
- et incitant à des **comportements écoresponsables** par leur architecture (zones de tri, gestion intelligente de l'eau, signalétique pédagogique, parkings vélo, etc.).

Ces infrastructures doivent devenir des **leviers d'exemplarité et d'engagement** pour l'ensemble des usagers — patients, visiteurs, professionnels — et contribuer à faire du développement durable une composante naturelle de la qualité des soins.

La réduction de l'empreinte écologique d'un établissement passe aussi par la mobilisation quotidienne de ses collaborateurs. Encourager un **comportement écoresponsable des agents** est un levier concret pour faire évoluer les pratiques internes. Cela suppose une politique de sensibilisation active mais aussi la mise à disposition de **solutions simples, visibles et durables**, telles que :

- la **promotion de la mobilité douce** (vélo, covoiturage, transports en commun),
- la **mise en œuvre d'actions de tri sélectif et de réduction des déchets**,
- l'**adoption de pratiques sobres** dans l'usage de l'énergie, du papier ou des équipements,
- et surtout, des **achats durables** (produits réutilisables, matériels écolabellisés, circuits courts, marchés publics intégrant des critères environnementaux).

Ces actions, portées par la gouvernance et relayées par les managers, permettent de **créer une culture partagée**, de responsabiliser les agents à tous les niveaux, et de positionner l'institution comme un **acteur engagé de la santé durable**, en cohérence avec les attentes sociétales et les obligations réglementaires.

## 7. La phase de Planification opérationnelle

Chaque Pôle aura pour mission de décliner les 12 objectifs stratégiques identifiés en sous-objectifs spécifiques, adaptés à leur contexte. Ces sous-objectifs seront ensuite traduits en plans d'action concrets, précis et opérationnels, visant à assurer une contribution directe et mesurable à la réussite globale du plan Pilote 2026-2028. Cette déclinaison permettra de garantir que chaque département s'engage pleinement, avec des initiatives claires et des responsabilités bien définies.

Le Comité exécutif jouera un rôle central dans cette démarche, en veillant à maintenir une cohérence indispensable entre les différentes étapes du processus, ainsi qu'entre les contributions des différents Pôles. Il s'assurera que l'ensemble des actions menées s'inscrivent dans une logique convergente, favorisant ainsi une synergie optimale entre les équipes et les départements.

En outre, le Comité exécutif aura la responsabilité de définir et de valider les indicateurs de performance clés nécessaires au suivi de la progression des actions mises en œuvre. Ces indicateurs permettront non seulement de mesurer l'efficacité des plans d'action, mais aussi d'identifier rapidement les écarts éventuels et de mettre en place des ajustements appropriés. Ces données seront ensuite intégrées dans un tableau de bord dynamique, conçu pour offrir une visibilité claire, synthétique et actualisée des avancées réalisées. Ce dispositif facilitera ainsi un pilotage agile et proactif, garantissant que les objectifs fixés soient atteints dans les délais impartis.



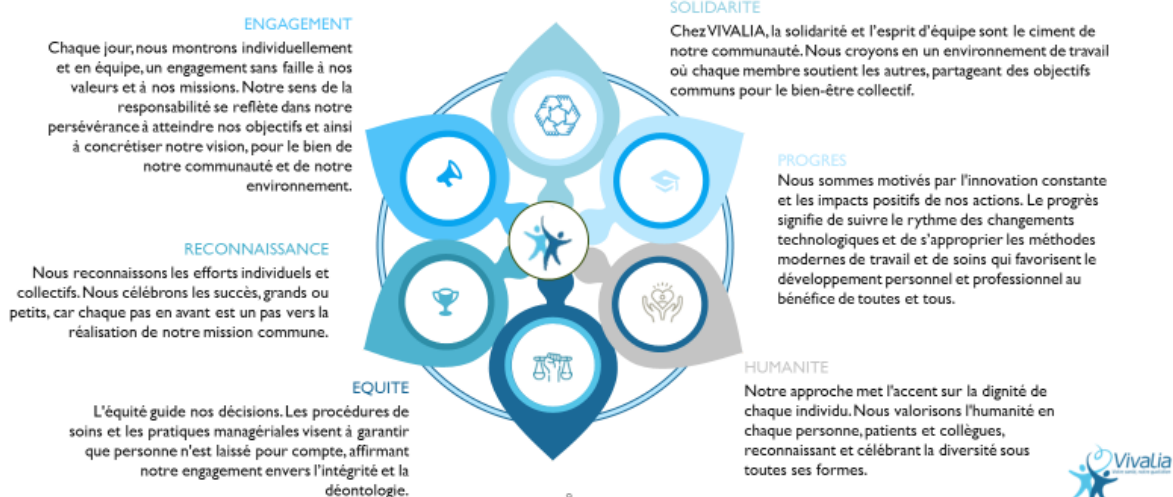
## 8. Nos valeurs, l'ADN de notre institution

En 2024, par le biais d'une approche participative et avec le support méthodologique de la société Happyformance, nous avons actualisé les valeurs de Vivalia.

SPHERE, nouvel ADN de notre institution, illustre les 6 valeurs fondamentales de Vivalia :

### « SPHERE », l'ADN de notre institution

Dans un monde en constante évolution, où les défis sociaux, économiques et environnementaux se multiplient, VIVALIA s'engage à promouvoir, grâce à ses valeurs fondamentales, une approche des soins de santé modèle, profondément humaine et qui embrasse pleinement les avancées technologiques, l'excellence pluridisciplinaire ainsi la qualité, le confort et l'ergonomie des soins prodigués. SPHERE n'est pas seulement un acronyme pour nous; c'est une représentation de notre espace idéal de travail et d'interaction. Un espace où chaque action et chaque décision tournent autour de ces principes fondamentaux, créant une culture qui est véritablement globale, inclusive et tournée vers l'avenir



Ces valeurs doivent percoler dans l'institution. Chaque travailleur doit se les approprier, les faire vivre dans l'exercice de son métier, de sa fonction. C'est ainsi une nouvelle culture d'entreprise qui doit voir le jour.

Faire percoler dans l'organisation pour faire grandir l'adhésion, par exemple :



L'ambition est désormais claire : faire vivre concrètement ces valeurs dans les métiers, dans les relations entre services, dans les prestations externes et dans la communication interne.

Deux grands axes de déploiement seront travaillés, en collaboration avec Happyformance : la sphère métiers et la sphère communication.

Dans l'accompagnement avec, deux grands axes de déploiement sont proposés :

- SPHERE Métiers : ancrage des valeurs dans les pratiques professionnelles et dans les outils de travail.
- SPHERE Communication : amplification de la dynamique via des partages, des récits inspirants et des pratiques duplicables.

Ce déploiement stratégique vise à ancrer les valeurs SPHERE dans la réalité quotidienne de Vivalia, par les métiers et pour les métiers. Il valorise les initiatives déjà existantes, met en lumière les bonnes pratiques managériales et crée les conditions d'un enracinement culturel durable.

La démarche est volontairement inclusive, pragmatique et opérationnelle. Elle vise un impact concret et mesurable dès 2026.

Bénédicte Leroy

Anne-Laure Louis

Alexandre Hébert

Bertrand Lespagnard

Olivier Binet

Pascal Mertens