

20
23

RAPPORT D'ACTIVITÉ



LES MOTS DE...

Anne Moutel-Seiller
Directrice Générale du Groupe UGECAM

La signature en juillet 2023 de la Convention d'Objectifs et de Gestion (COG) entre l'Etat et l'Assurance Maladie a défini les orientations clés du Groupe UGECAM d'ici à 2027, renforçant sa place d'opérateur unique de la branche grâce à la reprise progressive des centres de santé des Caisses primaires de l'Assurance Maladie et actant le rapprochement du groupe avec Filieris, l'offre de santé de la Caisse Autonome Nationale de la Sécurité Sociale des Mines (CANSSM). Dans le prolongement de cette signature, les travaux d'élaboration du nouveau projet stratégique du groupe « Cap sur 2027 » ont été lancés, projet stratégique qui vient d'être finalisé et sera porté sur le terrain à l'occasion de journées interrégionales organisées à l'automne 2024.

Au-delà de ces démarches institutionnelles, l'année 2023 a été marquée par deux temps forts concernant nos activités principales : la Conférence Nationale du Handicap d'avril 2023 a accéléré les ambitions inclusives de transformation de l'offre médico-sociale, tandis que la réforme des établissements de soins médicaux de réadaptation entrait enfin dans une phase opérationnelle, tant pour le volet autorisations que pour le volet financement depuis juillet 2023.

Le rapport d'activité 2023 du Groupe UGECAM donne un aperçu de la richesse et du dynamisme des projets portés par nos professionnels sur le terrain dans ce contexte. Pour relever ces défis, nous nous appuyons sur l'expertise et l'engagement sans faille de nos 14 350 collaborateurs dans les 249 établissements et services sanitaires et médico-sociaux du groupe. Le développement de partenariats solides au niveau local, régional et national nous permet également de diversifier et d'enrichir nos approches et nos outils pour répondre au mieux aux besoins de la population et de nos salariés. Ainsi, le partenariat signé en 2023 avec l'ANAP (Agence Nationale d'Appui à la Performance) nous permet d'accompagner nos établissements autour de priorités communes telles que la performance organisationnelle, l'innovation managériale et la transition écologique.

Ce rapport d'activité est le reflet de notre engagement collectif et de notre détermination à bâtir un avenir toujours plus inclusif, innovant et durable. Le succès de nos initiatives repose sur la cohésion et la mobilisation de l'ensemble des acteurs du Groupe UGECAM. Ensemble, nous pouvons être fiers de nos réalisations et nous restons déterminés à relever les défis de demain.

L'OFFRE

du Groupe

L'OFFRE SANITAIRE

Avec ses 81 établissements sanitaires, le Groupe UGECAM offre des prises en charge spécialisées de soins médicaux et de réadaptation (SMR) adaptées aux besoins individuels des enfants, des adultes et des personnes âgées dépendantes, dans le respect de leurs projets de vie. Ces prises en charge couvrent diverses spécialités telles que la réadaptation orthopédique, neurologique, cardiaque, respiratoire, nutritionnelle ainsi qu'une attention particulière aux besoins spécifiques des personnes âgées dépendantes ou à risque de dépendance. Les établissements SMR disposent de plateaux techniques variés, adaptés aux différents besoins médicaux des patients et aux spécialités de rééducation et de réadaptation. Dans le cadre de la gradation des soins, les établissements du Groupe UGECAM s'inscrivent dans l'offre du territoire, en articulation avec leurs partenaires, en s'appuyant sur leurs expertises spécifiques et leurs plateaux techniques. Ils s'inscrivent dans le virage ambulatoire en développant des services tels que l'hospitalisation de jour, les consultations externes, les équipes mobiles et l'hospitalisation à domicile. Huit établissements proposent également une prise en charge relevant d'autorisations de médecine et de psychiatrie.

L'OFFRE MÉDICO-SOCIALE

Particulièrement reconnu pour ses expertises en réadaptation professionnelle et, plus largement, dans l'accompagnement des personnes en situation de handicap, le Groupe UGECAM pilote 168 établissements et services, offrant un accompagnement personnalisé aux personnes en situation de handicap, de la petite enfance à l'âge adulte. Engagé dans la transformation de l'offre médico-sociale, le Groupe favorise l'inclusion et la participation à la vie sociale et citoyenne des personnes accompagnées, en mettant l'accent sur l'autodétermination pour définir leurs parcours de vie. Il assure également la gestion de 13 EHPAD, apportant un accompagnement spécialisé aux personnes âgées en situation de dépendance et de fragilité.

L'OFFRE EN RÉADAPTATION PROFESSIONNELLE

Dans le domaine médico-social, le Groupe UGECAM coordonne un ensemble diversifié de structures spécialisées en réadaptation professionnelle : 14 unités d'évaluation, de réentraînement et d'orientation sociale (UROS) dédiées aux personnes cérébrolésées, dix établissements et services de pré-orientation (ESPO), ainsi que dix établissements et services de réadaptation professionnelle (ESRP). Les équipes pluridisciplinaires accompagnent les stagiaires dans l'élaboration de leur projet social et professionnel, en accord avec leurs choix et aspirations personnelles. Les stagiaires des établissements et services de réadaptation professionnelle bénéficient d'une formation dispensée sur place ou dans les organismes de droit commun, dans le cadre de la formation accompagnée. Enfin, les services d'emploi accompagné veillent à sécuriser dans le temps les parcours professionnels des travailleurs handicapés et de leurs employeurs en garantissant une adaptation harmonieuse à l'environnement de travail, dans une logique d'inclusion.



GOUVERNANCE

Le Groupe UGECAM, opérateur sanitaire et médico-social de l'Assurance Maladie, est piloté par une direction nationale au sein de la Caisse nationale d'Assurance Maladie et 13 UGECAM (Unions pour la Gestion des Etablissements des Caisses d'Assurance Maladie) en région. Les établissements et services sont présents sur tout le territoire, soit plus de 150 sites. Les 14 350 collaborateurs exerçant une diversité de métiers et d'activités, partagent les valeurs fondamentales de l'Assurance Maladie : universalité, solidarité et égalité.

CHIFFRES CLÉS

€
1,3
milliard d'euros
de chiffre d'affaires

 **14 350** salariés

 **249** établissements et services dont :
> 81 établissements sanitaires
> 168 établissements et services médico-sociaux

 **70 597**
patients pris en charge en soins
de suite et de réadaptation

 **15 986**
lits et places installés :
> 7 310 en sanitaire
> 8 676 en médico-social

 **14 567** personnes accompagnées
dans les établissements et services médico-sociaux
4 737 personnes accompagnées
dans les établissements et services
de réadaptation professionnelle

2023

En UGECAM

Le 16 juin, l'**UGECAM Normandie** et l'ANFFAS, association nationale des familles de personnes ayant un handicap intellectuel et/ou relationnel, ont organisé à Alençon un colloque franco-italien sur les droits et la qualité de vie des personnes handicapées. Les actes du colloque qui a réuni experts et familles pour renforcer la coopération et promouvoir des actions concrètes en faveur des personnes handicapées sont disponibles sur le site de l'UGECAM.

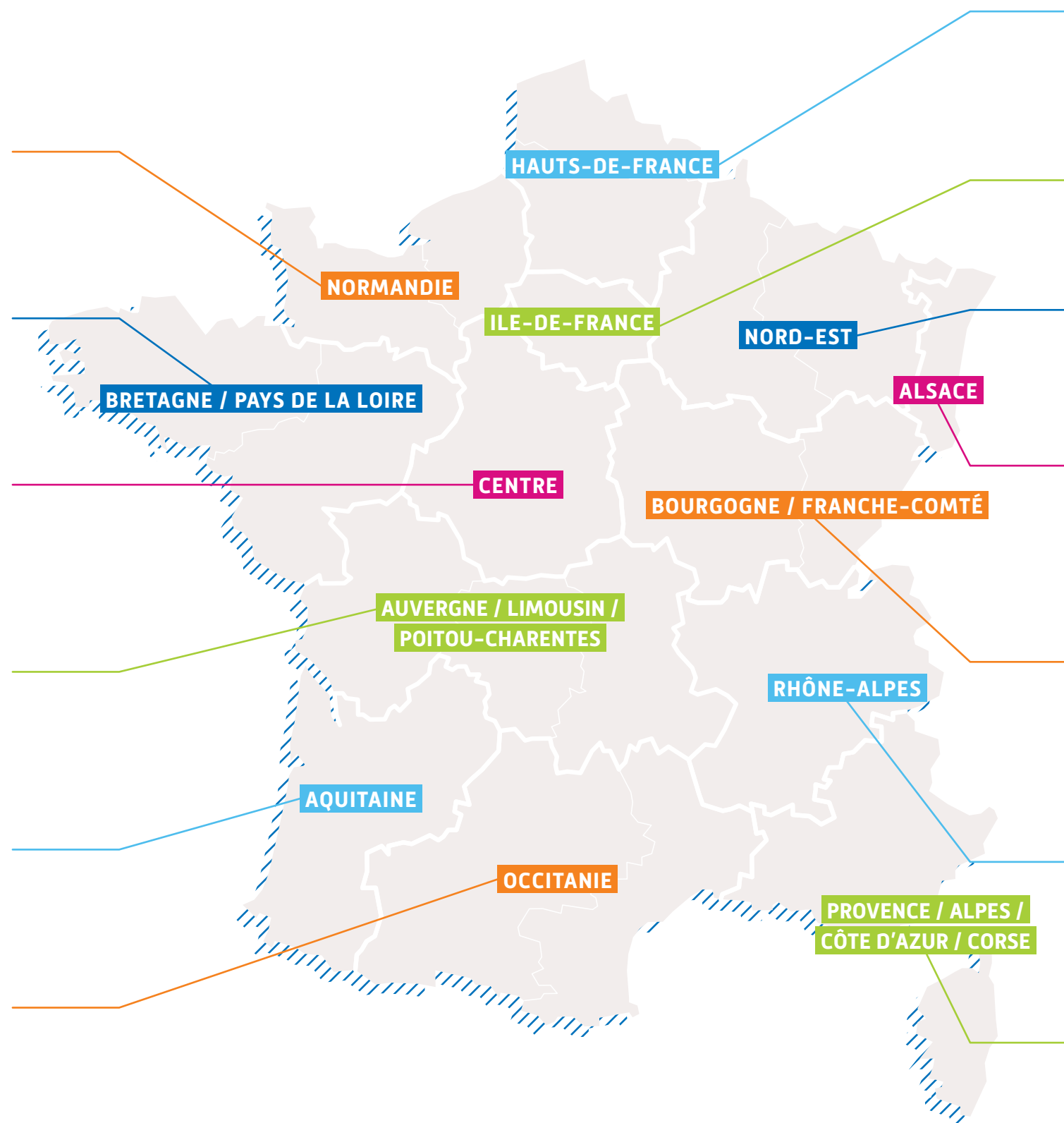
L'**UGECAM Bretagne Pays de Loire** s'est engagée activement dans la prévention des risques professionnels, en développant des interventions ergonomiques sur le terrain en collaboration avec les équipes. Depuis 2022, 17 interventions, impliquant plus de 103 heures de travail, ont été réalisées.

L'**UGECAM Centre** a inauguré le 15 septembre la nouvelle maison d'accueil spécialisée (MAS) et le service d'accompagnement médico-social pour adultes handicapés (SAMSAH) Jean-Louis Boncoeur à Châteauroux. Cet établissement, une réussite architecturale, fonctionne en dispositif intégré pour accompagner les personnes souffrant d'un handicap psychique dans le cadre de parcours adaptés à leurs besoins et à leurs souhaits.

Le 13 mars, l'**UGECAM Auvergne-Limousin-Poitou-Charentes** a inauguré le nouvel hôpital de jour de réhabilitation oncologique de l'établissement de soins médicaux et de réadaptation La Chênaie à Verneuil-sur-Vienne près de Limoges. Le programme Pas à Pas de cette nouvelle structure accompagne les personnes touchées par le cancer pour améliorer leur santé et leur qualité de vie. Les premiers résultats de prise en charge de ce programme ont été présentés lors du congrès national de soins oncologiques de support.

UGECAM Aquitaine : Le centre de soins médicaux et de réadaptation du Château de Bassy, situé en Dordogne entre Périgueux et Bergeras, a intégré la réalité virtuelle dans son programme de rééducation. Cette technologie immersive et interactive améliore la motivation et l'engagement des patients. En six semaines, 90 % des patients sont passés d'un «risque de chute très élevé» à «pas de risque».

Engagée dans la promotion de l'inclusion des personnes en situation de handicap, l'**UGECAM Occitanie** a mis en place, dans une école de la commune de Fontcaude, un dispositif d'autorégulation (DAR) qui vise à accompagner des enfants autistes en leur permettant de suivre une scolarité en classe ordinaire tout en apprenant à maîtriser leurs émotions.



UGECAM Hauts-de-France : Dans le cadre de l'Appel à Projets « Accidentés de la route », le Centre de Réadaptation Fonctionnelle Saint-Lazare à Beauvais a obtenu un financement pour acquérir un simulateur de conduite. Ce simulateur permettra d'évaluer les aptitudes à la conduite des patients, de définir les aménagements nécessaires pour leur reprise de conduite, de rééduquer les fonctions cognitives (attention, réflexes, concentration), de préparer les patients aux situations réelles avec un véhicule adapté, et de sensibiliser les salariés à l'éco-conduite.

L'**UGECAM Ile-de-France** s'est dotée d'un fond régional de 500 k€ dédié à l'innovation. Un comité de pilotage innovation permet d'étudier les propositions émanant des établissements et de suivre les actions mises en place.

L'**UGECAM Nord-Est** a mis en place une coopération avec l'Ukraine pour améliorer la prise en charge des patients amputés. En 2023, des échanges entre professionnels de santé à Nancy (avec l'Institut Régional de Réadaptation) et en Ukraine ont permis de partager des expertises et de préparer un programme de formation pour les médecins ukrainiens. De nouvelles initiatives sont envisagées avec les établissements de Charleville et de Flavigny pour développer la coopération dans la prise en charge des patients pédiatriques.

Dans une **UGECAM Alsace** constituée très majoritairement d'établissements sanitaires, les trois établissements de l'UGECAM (l'équipe mobile d'orientation et d'insertion après un traumatisme crânien de l'Institut Universitaire de Réadaptation Clemenceau, l'EHPAD de Luppach et l'établissement MAS/EHPAD de Saâles) ont fait l'objet d'une évaluation HAS mettant en avant le professionnalisme, l'engagement des équipes et le haut niveau de qualité de ces établissements.

En 2023, l'**UGECAM Bourgogne/Franche-Comté** a continué son engagement pour l'amélioration de l'accès à la santé des personnes en situation de handicap autour de plusieurs priorités : l'amélioration de l'accueil à l'hôpital, la formation sur le handicap, la prévention, ainsi que le renforcement des liens médico-sociaux et sanitaires. Ces domaines constituent des engagements clés pour les Comités départementaux de la Charte Romain Jacob, dont deux sont pilotés par l'UGECAM.

UGECAM Rhône-Alpes : A l'occasion du concours de l'innovation de l'Assurance Maladie, appelé TAD'AM, le secteur enfant des établissements médico-sociaux du Plovier (situé près de Valence) a été distingué, dans la catégorie « Santé de demain » pour son projet innovant sur la Communication Alternative Augmentée (CAA) visant à autonomiser les enfants polyhandicapés dans leurs prises de décisions.

Dans le cadre de la transformation de l'offre handicap de l'**UGECAM PACA-Corse**, deux classes ont été ouvertes en milieu inclusif, une unité d'enseignement maternelle autisme (UEMA) dans l'école Simone Veil à Brignoles et une unité d'enseignement externalisée (UEE) au sein de l'école Antony FABRE, à Villeneuve-Loubet.

2023

Les temps forts de l'année

JANVIER

Visite de Thomas Fâtôme, Directeur Général de l'Assurance Maladie à l'UGECAM Rhône-Alpes au centre de soins médicaux et de réadaptation (SMR) adultes du Val Rosay, le SMR pédiatrique « La Maisonnée » et la maison d'accueil spécialisée « Violette Germain ». Cette visite a mis en lumière les expertises de ces établissements de l'agglomération lyonnaise dans le domaine du polyhandicap et leur collaboration avec les hospices civils de Lyon. Deux innovations ont été présentées : l'utilisation de l'IA pour le suivi de l'apnée du sommeil et une application pour aider les professionnels à comprendre les personnes handicapées.

La Banque des Territoires a sélectionné le centre de soins médicaux et de réadaptation (SMR) de Coubert (UGECAM Île-de-France) comme tiers lieu d'expérimentation pour la filière numérique en santé. Lancée fin 2022, cette initiative s'inscrit dans la stratégie « Santé Numérique » visant à faire de la France un leader dans ce domaine, grâce à un budget de 650 millions d'euros s'inscrivant dans le cadre de France 2030 et du Plan Innovation Santé 2030.

AVRIL

Lancement de la démarche de formation « accès à la santé des personnes en situation de handicap »

Les 3 et 4 avril, une formation « accès à la santé des personnes en situation de handicap » a été lancée pour sensibiliser 12 collaborateurs des Caisses primaires des Hautes-Alpes et Alpes-de-Haute-Provence, incluant des employés des missions accompagnement santé et des Centres d'examen de santé et de prévention. Conçue par l'UGECAM Bourgogne-Franche Comté, cette formation est désormais progressivement déployée dans l'ensemble des CPAM en lien avec toutes les UGECAM.

Inauguration de la plateforme @ACTI+ Lieusaint

Le 13 avril, l'activité de réadaptation professionnelle du Centre de réadaptation de Coubert renommée « plateforme inclusive ACTI+ Lieusaint » a inauguré ses locaux dans la ville de Lieusaint (Seine-et-Marne), en présence du tissu politique local, des partenaires, du réseau de proximité, des professionnels et des bénéficiaires.



FÉVRIER

Comité de Pilotage du projet AGEFIPH Handinnov « formation accompagnée »

Le Groupe UGECAM a participé au comité de pilotage de l'AGEFIPH Handinnov « formation accompagnée ». Ce projet vise à faciliter l'accès à la formation en milieu ordinaire et à sécuriser les parcours de formation des stagiaires de réadaptation professionnelle grâce à un soutien médico-psycho-social et un accompagnement pédagogique adapté. Le partenariat associe l'AGEFIPH, Handinnov, des organismes de formation, les établissements et services de pré-orientation et de réadaptation professionnels et les ressources handicap formation.

MARS

Participation de la direction nationale du Groupe UGECAM au Congrès des entretiens de médecine physique et de réadaptation (EMPR) à Montpellier

Cette participation contribue à renforcer la visibilité du groupe et à développer les échanges avec la communauté médicale.

MAI

Participation au Congrès de l'Association Nationale des Médecins Spécialistes en Rééducation (ANMSR)

Le 12 mai 2023, les équipes du Groupe UGECAM ont participé au 35^{ème} Congrès ANMSR. Échanges avec les participants et présentation de nos dernières innovations étaient au programme.

Participation au salon SANTEXPO autour du thème « La santé au cœur de la démocratie »

Du 23 au 25 mai, le Groupe UGECAM présent au salon a pu présenter, ses solutions innovantes et échanger avec les participants sur les enjeux clés du secteur de la santé. A cette occasion, une convention de partenariat entre le Groupe UGECAM et l'ANAP (Agence Nationale d'Appui à la Performance) a été signée.

Participation du Groupe UGECAM à l'atelier pratique sportive des personnes en situation de handicap

Organisé par Amélie Oudea-Castera, ministre des sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques, et par Geneviève Dariussecq, ministre déléguée des personnes handicapées, cet atelier avait pour objectif de rassembler les acteurs du sport et du médico-social.

JUIN

Concours d'innovation de l'Assurance Maladie « TAD'AM »

L'UGECAM Rhône-Alpes a gagné le prix de l'innovation dans la catégorie « Santé de demain » grâce au dispositif de communication alternative augmentée qui facilite la communication et améliore la vie quotidienne des enfants en situation de polyhandicap.



JUILLET

Rencontre ministérielle au centre de réadaptation de Coubert

Elisabeth Borne, Première Ministre, Gérald Darmanin, Ministre de l'Intérieur et des Outre-mer et François Braun, Ministre de la santé et de la prévention, ont visité le site de Coubert, à l'occasion du bilan annuel sur les appels à projet « accidentés de la route », destinés à financer des investissements pour améliorer la prise en charge des victimes dans les établissements de santé.

Partenariat entre le Centre Louis Pierquin de l'Institut Régional de Réadaptation (IRR) de Nancy (UGECAM Nord-Est) et le centre médical SuperHumans pour la prise en charge des amputés à Lviv en Ukraine

Une délégation pluri professionnelle (médecins, orthoprothésistes, thérapeutes) du Centre Louis Pierquin de l'UGECAM Nord-Est s'est rendue à Lviv en Ukraine du 23 au 29 juillet 2023. Cette mission faisait suite à un court voyage d'étude du Pr Jean Paysant (Président de la société française d'appareillage), Professeur des universités - praticien hospitalier à l'IRR à la demande du Ministre de la Santé François Braun et de la Société Française de Médecine Physique et de Réadaptation, pour accompagner les établissements ukrainiens dans la prise en charge des amputés de membres. Un memorandum a ensuite été signé à Kiev pour engager une dynamique partenariale de long terme, visant notamment à former les professionnels de santé ukrainiens à la prothésisation et la rééducation des amputés des membres inférieurs et supérieurs. Les collaborations se sont poursuivies tout au long de l'année, avec le déplacement de plusieurs équipes de l'UGECAM Nord-Est au Superhumans Center de Lviv.

SEPTEMBRE

Inauguration de la Maison d'accueil spécialisée (MAS) du Plovier à Valence

Fin septembre, l'UGECAM Rhône-Alpes a inauguré les nouveaux locaux de la MAS au sein du domaine du Plovier qui accompagne des personnes, enfants et adultes, en situation de polyhandicap. Ce projet constitue une première étape d'adaptation de l'offre des établissements du Plovier pour faire de la MAS et de l'accueil de jour un lieu inclusif, ancré dans son territoire, prenant appui sur des partenariats locaux dynamiques.



OCTOBRE

Mobilisation Octobre rose

Le Groupe UGECAM s'est mobilisé dans le cadre d'octobre rose autour de nombreuses actions : courses, challenges sportifs, journées de sensibilisation, etc.



Congrès de la SOFMER

Le Groupe UGECAM a participé au 38^{ème} congrès de la SOFMER (Société Française de Médecine Physique et de Réadaptation), événement incontournable dans le domaine de la réadaptation. Cette édition, organisée au Havre par l'équipe du centre des Herbiers près de Rouen, a également été l'occasion de rencontrer les internes du groupe, conviés à assister à l'ensemble de l'événement, action particulièrement appréciée par les participants.

Course Algernon

Les collaborateurs de l'UGECAM PACA-Corse ont activement participé à la 39^{ème} édition de la course Algernon, en soutien à la cause des personnes en situation de handicap, avec plus de 6 500 participants, valides et en situation de handicap.

Jury UCANSS Handinamique

La direction nationale du Groupe UGECAM a participé aux côtés de la Caisse nationale de l'Assurance Maladie et des autres caisses de Sécurité Sociale au jury de la Fédé 100 % Handinamique. Ce partenariat, porté par l'UCANSS, permet d'offrir des bourses à des jeunes en situation de handicap pour leur permettre d'avoir accès aux études dans de bonnes conditions.

NOVEMBRE

Mobilisation pour le Duoday 2023

Dans le cadre de la Semaine Européenne pour l'emploi des personnes en situation de handicap, les établissements sanitaires et médico-sociaux du Groupe UGECAM se sont mobilisés avec l'organisation de plus de 150 duos.

DÉCEMBRE

Le Groupe UGECAM et l'Assurance Maladie ont réaffirmé leur engagement pour la santé par le sport

en créant une carte de vœux commune, soutenant la Grande cause nationale dédiée à l'activité physique et sportive.



AMBITION
01

Développer et transformer l'offre
du Groupe UGECAM

Le Groupe UGECAM relève le défi de répondre à l'évolution des besoins des patients et personnes accompagnées, en cohérence avec les politiques publiques de santé. Son engagement : des offres adaptées, renforçant la spécialisation de ses établissements et services et permettant les prises en charge à domicile, tout en assurant une adaptation continue des modalités de prise en charge et d'accompagnement pour répondre aux besoins de chacun.

ENGAGÉ DANS L'ÉVOLUTION
DES MODES DE PRISE EN CHARGE
ET D'ACCOMPAGNEMENT

Le groupe s'engage à répondre à l'évolution des besoins des patients et des personnes accompagnées, en cohérence avec les grandes orientations des politiques de santé publique. Dans le domaine médico-social, le Groupe UGECAM porte les orientations de la conférence nationale du handicap (CNH) pour poursuivre et accélérer la stratégie de transformation de l'offre. Cette démarche vise à garantir un accompagnement adapté et respectueux des besoins spécifiques de chaque personne, favorisant ainsi sa pleine intégration dans la société.

Dans le secteur sanitaire, la réforme des établissements de soins médicaux et de réadaptation (SMR) intègre un volet autorisations et un volet financement. Avec la réforme du financement des SMR entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2023, des enveloppes dédiées aux activités d'expertises et aux plateaux techniques spécialisés permettent une meilleure reconnaissance des spécialités des établissements, les positionnant comme experts sur les territoires de santé. Par ailleurs, le développement des alternatives à l'hospitalisation avec l'hospitalisation à domicile en réadaptation et d'équipes mobiles se poursuit. Le développement de l'HAD – mention réadaptation offre de nouvelles perspectives d'évolution des prises en charge, avec plusieurs projets en cours de formalisation. Ces initiatives visent à répondre aux besoins spécifiques des patients tout en garantissant une continuité des soins et une prise en charge adaptée à leur situation. Ces projets sont portés par des partenariats locaux dynamiques qui contribuent à la reconnaissance de l'expertise des établissements.

ILLUSTRATIONS EN RÉGION

En 2023, le Groupe UGECAM a poursuivi le développement de ses activités dans ses établissements.

Dans le champ sanitaire, l'établissement de SMR Les Lauriers à Lormont près de Bordeaux (UGECAM Aquitaine) a développé son expertise dans la prise en charge des addictions et de la nutrition-obésité, en ouvrant des lits supplémentaires pour la prise en charge des troubles du comportement alimentaire en collaboration avec le Centre Hospitalier Universitaire de Bordeaux. Le centre de soins médicaux et de réadaptation (SMR) Arc-en-Ciel à Tresserve, à proximité d'Aix-les-Bains (UGECAM Rhône-Alpes), a inauguré une unité d'hospitalisation de jour dédiée à l'onco-réhabilitation, pour répondre aux besoins des patients du territoire. Le centre de rééducation et de réadaptation du Sud Yvelines (CERRSY) de l'UGECAM Île-de-France, a, quant à lui, ouvert une nouvelle unité pour les patients âgés poly-pathologiques, s'ajoutant à son activité historique de médecine physique et de réadaptation, afin de répondre aux besoins gériatriques croissants sur son territoire.

Dans le champ médico-social, l'UGECAM PACA-Corse a inauguré une nouvelle unité d'enseignement en maternelle à Brignoles, mettant en place une réponse adaptée aux besoins des enfants présentant des troubles autistiques pour favoriser leur inclusion dès le plus jeune âge. L'UGECAM Occitanie a également engagé une étape significative de sa démarche d'inclusion sociale en inaugurant un habitat inclusif « Deux Toits Pour Soi » à Béziers, offrant un cadre de vie adapté à six locataires en situation de handicap favorisant leur autonomie. Quant au pôle de réadaptation professionnelle de Béterette à Pau (UGECAM Aquitaine), il a enrichi son offre d'accompagnement en développant des prestations d'UÉROS (unité d'évaluation, de réentraînement et d'orientation socio-professionnelle) pour accompagner les personnes cérébro-lésées dans leur réinsertion socio-professionnelle.

L'ensemble de ces actions locales témoignent de l'engagement continu du Groupe UGECAM à développer des soins et des accompagnements toujours plus adaptés aux besoins en évolution de la population sur les territoires.



L'évolution de France Travail préoccupe les établissements et services de réadaptation professionnelle du groupe car elle pourrait bouleverser leurs pratiques et leur identité. Le Groupe UGECAM adopte une posture proactive pour transformer ce changement en opportunité. Avec la FAGERH, nous avons accueilli M. Guilluy, directeur général de France Travail pour le sensibiliser à notre vision du champ de la réadaptation professionnelle et à ses valeurs fondatrices. Nous visons à promouvoir l'inclusion des personnes handicapées et à assurer un emploi pérenne en collaboration avec Cap Emploi.

Lionel Boutet, directeur Acti+Lieu+Saint
(UGECAM Ile-de-France)

AMBITION 02

Porter haut l'ambition d'expertises, de qualité et d'innovation dans les prises en charges et les accompagnements

Le groupe affirme son engagement à maintenir des normes élevées en termes de qualité, d'expertise et d'innovation dans ses prises en charge et accompagnements. Il garantit à tous une prise en charge et un accompagnement de qualité, portant des programmes en cohérence avec les priorités de l'Assurance Maladie.

UN ENGAGEMENT CONTINU DE QUALITÉ DES SOINS ET DES ACCOMPAGNEMENTS

Le Groupe UGECAM renforce son engagement pour promouvoir l'excellence des soins et des accompagnements. Une démarche rigoureuse a été engagée afin de cibler les accompagnements en fonction des spécificités de chaque catégorie d'établissements. Des pré-visites organisées par la direction nationale permettent aux professionnels des établissements d'identifier leur état de préparation aux visites de certification et d'évaluation de la Haute Autorité de Santé et leurs marges de progrès : en 2023, plus de 22 établissements sanitaires et médico-sociaux ont bénéficié d'une pré-visite, soit 82% de plus que l'année précédente. Face aux nouvelles exigences liées aux référentiels de certification, le Groupe UGECAM veille à maintenir des standards élevés de qualité, d'expertise et d'innovation dans toutes ses actions, afin de répondre aux attentes des patients et des personnes accompagnées. La progression du montant des IFAQ (financements dédiés à la qualité) versés en 2023 aux établissements sanitaires est une traduction concrète de l'atteinte des objectifs du Groupe en matière de qualité.

17

Nombre d'établissements sanitaires certifiés, dont 9 avec mention haute qualité des soins et 8 avec la certification qualité des soins confirmée (3 rapports définitifs sont en attente).

35

Nombre d'établissements et services médico-sociaux ayant reçu leur rapport d'évaluation de la qualité. Tous ont reçu une cotation supérieure à 3,5 sur 4.



ILLUSTRATIONS EN RÉGION

Convaincu que l'innovation contribue à la qualité des prises en charge et des accompagnements, le Groupe UGECAM cherche à promouvoir les dispositifs innovants dans l'ensemble de ses établissements sanitaires et médico-sociaux, pour tous ses publics (patients, personnes en situation de handicap ou de dépendance). Ainsi, le centre de rééducation et de réadaptation fonctionnelle Le Bourbonnais de l'UGECAM Bourgogne-Franche-Comté a collaboré avec l'Université Paris Saclay pour concevoir un fauteuil électrique à mobilité augmentée. Ce dispositif offre une plus grande autonomie aux personnes à mobilité réduite, facilitant ainsi leur quotidien et leur réadaptation.

Dans le cadre de son plan d'amélioration de l'accès à la santé des personnes en situation de handicap, toujours l'UGECAM Bourgogne-Franche-Comté et le Centre Hospitalier Universitaire de Dijon ont développé le programme Sim'soins, visant à proposer des consultations à blanc pour les jeunes autistes, avec pour ambition de généraliser cette approche sur l'ensemble du territoire. L'UÉROS de Lille a introduit Indic, un chien d'accompagnement social formé pour la médiation animale, favorisant le bien-être et le développement personnel des stagiaires.

Dans le cadre de la stratégie nationale de santé, l'EHPAD Les Côteaux près de Bordeaux (UGECAM Aquitaine) a ouvert ses portes à un groupe d'étudiants afin de mener une étude sur les bienfaits des activités quotidiennes sur le sommeil, l'alimentation et le comportement des résidents. Cette démarche vise à améliorer la qualité de vie des résidents par une approche préventive et holistique.

Tous ces exemples témoignent de l'engagement du Groupe UGECAM à innover afin d'améliorer la prise en charge des patients et l'accompagnement des personnes.



La démarche qualité peut se voir comme un ensemble d'outils, de réflexes et une manière d'appréhender les choses qui doivent permettre de valoriser et pérenniser toutes nos organisations, idées ou pratiques qui favorisent la sécurité et la qualité des accompagnements et prises en charge. Car souvent, nos professionnels font de la qualité inconsciemment

Benjamin Lefebvre, responsable qualité de l'UGECAM Hauts-de-France



AMBITION
03

Engager le Groupe UGECAM dans une stratégie de performance durable

Le Groupe UGECAM s'engage résolument dans une stratégie de performance durable, alliant équilibre économique et transition écologique. Partenaire de l'ANAP depuis 2023, il déploie un plan ambitieux pour une performance globale, incluant des actions concrètes en faveur de l'environnement.

SIGNATURE D'UNE CONVENTION
AVEC L'ANAP : RENFORCEMENT
DE LA PERFORMANCE ET DE L'INNOVATION
AU SEIN DU GROUPE

À l'occasion du salon SantExpo organisé en mai 2023, le Groupe UGECAM a signé une convention de partenariat avec l'ANAP, l'Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux. Cette collaboration permet l'organisation d'actions communes autour de l'amélioration de la performance des établissements et d'accompagnement à la transformation de notre offre et de nos organisations. Concrètement, des appuis thématiques ont été engagés notamment sur les innovations managériales, la mise en œuvre des outils de diagnostics territoriaux pour accompagner la réflexion sur le positionnement des établissements sanitaires, et la formalisation de référentiels immobiliers. Ces coopérations sont amenées à se poursuivre, notamment dans le domaine de la transformation de l'offre médico-sociale et de l'accompagnement à la mise en œuvre du plan national de retour à la performance durable.

DES ACTIONS CONCRÈTES
POUR UNE PERFORMANCE DURABLE

Le Groupe UGECAM renforce son engagement pour promouvoir une stratégie de performance durable à travers diverses actions régionales. Les établissements et services du Groupe mettent en œuvre des initiatives novatrices pour intégrer la durabilité dans leur fonctionnement, renforçant notamment la gouvernance et la sensibilisation des professionnels. L'UGECAM PACA-Corse a promu le déploiement d'une plateforme de covoiturage régionale mais aussi la mise en place de contrats de performance énergétique. Plus au nord, le centre de rééducation et de réadaptation d'Alsace du nord (CERRAN) composé des sites de Morsbronn-les-Bains, Niederbronn-les-Bains et de Liebfrauenthal, a notamment établi un partenariat avec « Les beaux déchets », une société de l'économie sociale et solidaire locale, pour la collecte des déchets alimentaires, contribuant ainsi à une gestion plus responsable des déchets. En Bretagne, l'accent a été mis sur l'état de santé du personnel avec la création de la maison des soignants « Ty Bulle » à Rennes pour améliorer la qualité de vie et les conditions au travail.

10

Ces 10 orientations reflètent l'engagement du Groupe envers la durabilité et l'efficacité : la gouvernance et le pilotage, l'intégration de la performance énergétique dans la politique immobilière, l'intégration de clauses d'achats responsables, l'élaboration d'une stratégie régionale de gestion de la flotte automobile, le développement de la restauration éco-responsable, la réduction des consommations d'énergie liées aux déplacements, l'optimisation de la gestion des déchets, le développement d'une démarche d'éco-soins, l'optimisation de la consommation du système d'information et la sensibilisation, la formation et la valorisation des actions et des résultats.



La mise en place du comité de pilotage pour la transition écologique (COPITEC), initiée par Thomas Fatôme, Directeur général de la CNAM, marque un tournant pour l'Assurance Maladie. Nous avons le plaisir de participer à cette initiative pour le Groupe UGECAM, intégrant nos établissements dans la feuille de route nationale. Il est essentiel de nous mobiliser pour réduire l'impact environnemental, améliorer la qualité des soins et le bien-être des usagers et du personnel. Un des enjeux est de réaliser des économies d'échelle au niveau national et régional à travers des stratégies d'achat ou l'utilisation de nouveaux équipements, et de faciliter l'accès à des financements. Nous devons renforcer notre résilience face aux aléas climatiques en développant des plans d'adaptation. Nos actions doivent également renforcer notre visibilité et notre crédibilité, attirant ainsi les personnels qui ont de fortes attentes écologiques et positionnant les établissements comme des acteurs clés de la transition écologique dans le monde de la santé.

Anne Dumontel, directrice de l'UGECAM PACA-Corse et Julien Bordron, Directeur de l'UGECAM Normandie, directeurs représentant le réseau UGECAM au sein du COPITEC

AMBITION 04

Accompagner le réseau pour atteindre nos objectifs et porter nos ambitions



Pour porter ses ambitions, le Groupe accompagne le réseau UGECAM en déployant un schéma directeur des ressources humaines, et un schéma directeur des systèmes d'information qui viendront en soutien de sa stratégie de développement, d'innovation et de performance. Le schéma directeur de la communication sera un levier pour assurer le positionnement du groupe et valoriser ses actions.

L'année 2023 a été marquée par d'importants travaux visant à élaborer les Schémas Directeurs des Ressources Humaines (SDRH), des Systèmes d'Information (SDSI) et de Communication (SDCom) au sein du Groupe UGECAM. Ces démarches ont été le fruit d'un travail collectif, démontrant l'engagement de l'ensemble du groupe en faveur d'une vision stratégique commune. Le bilan prospectif initié en 2022, orchestré en région et impliquant les équipes des sièges des UGECAM ainsi que les directeurs d'établissements a permis de dresser un état des lieux partagé et d'éclairer les orientations à venir. La démarche s'est ensuite enrichie à travers l'organisation de séminaires réunissant le réseau d'experts notamment en ressources humaines et en communication. Animés par une structure d'accompagnement au travail collaboratif de la Cnam (le Lab Innov), ces séminaires ont donné lieu à une réflexion approfondie et la définition de priorités stratégiques pour la période 2023-2027. Ces priorités ont été consolidées lors des réunions des comités stratégiques dédiés, puis validées par la commission nationale des directeurs (CND) des UGECAM. Cette approche participative, rétrospective et prospective, a favorisé l'émergence d'une vision partagée et d'objectifs clairs pour l'avenir du Groupe UGECAM.



LE SCHÉMA DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES 2027

Le schéma directeur des ressources humaines (SDRH) 2027 du Groupe UGECAM constitue la feuille de route RH partagée, ambitieuse et prospective qui vise à répondre aux défis actuels et futurs des établissements et services sanitaires et médico-sociaux du Groupe dans un contexte en mutation. Il s'agit d'un outil stratégique pour le groupe, qui permettra de porter ses ambitions et de répondre par la mise en œuvre de la trajectoire de réussite aux enjeux de demain. En appui à la mise en œuvre du projet stratégique du groupe et articulé avec les axes du schéma directeur RH de l'Assurance Maladie, les cinq ambitions du SDRH 2027 sont les suivantes :

1. Développer la prospective sur les métiers pour mieux accompagner leurs évolutions
2. Renforcer l'attractivité de nos métiers, du recrutement à la fidélisation de nos talents
3. Accompagner l'évolution des pratiques managériales
4. Être un employeur socialement responsable
5. Agir ensemble pour promouvoir la transition écologique

LE SCHÉMA DIRECTEUR DE LA COMMUNICATION 2027

Le schéma directeur de la communication (SDCom) 2027 repose sur quatre ambitions, déclinées en objectifs opérationnels, identifiant des actions repères et des jalons temporels pour rythmer le déploiement des actions de communication. Ces ambitions définissent le cap que le Groupe UGECAM s'engage à suivre dans les années à venir :

1. Développer la notoriété du Groupe UGECAM et définir une stratégie de marque employeur.
2. Accompagner nos publics internes sur les chantiers prioritaires.
3. Valoriser nos offres de services et nos expertises auprès de nos publics externes.
4. Renforcer le pilotage national de la communication.

LE SCHÉMA DIRECTEUR DES SYSTÈMES D'INFORMATION 2027

Après avoir réalisé le bilan du précédent schéma directeur des systèmes d'information (SDSI), le Groupe UGECAM a identifié plusieurs enjeux métier majeurs pour lesquels le Système d'Information (SI) constitue un levier fort. Les objectifs sont nombreux, allant de la transformation de l'offre à la garantie de la sécurité et de la continuité des services, en passant par l'élargissement de l'offre de services et la contribution à la responsabilité sociétale et environnementale. Pour répondre à ces enjeux, le Groupe UGECAM a structuré les projets du SDSI en neuf domaines, chacun regroupant des projets cohérents dans leur finalité. Ces domaines couvrent un large éventail de sujets, allant de la modernisation des outils du cœur de métier sanitaire à la mise en œuvre d'un plan d'actions spécifique « Numérique Responsable » pour le groupe.

Nos engagements dans la promotion du SPORT SANTÉ

Depuis 2020, la direction nationale du Groupe UGECAM a identifié la thématique du sport/santé comme priorité d'action. Cette initiative, commune et partagée avec le réseau assurantiel de l'Assurance Maladie, a donné naissance à un second plan d'actions national en 2023.



Le sport santé est une priorité pour le Groupe UGECAM, alignée avec les orientations de l'Assurance Maladie et les recommandations de la Haute Autorité de Santé. L'activité physique et sportive (APS) est essentielle pour la prévention et l'insertion à tout âge, contribuant à la santé physique, mentale et sociale. Scientifiquement validée, l'APS est recommandée pour tous, peu importe les pathologies, et favorise l'autodétermination, la confiance en soi et la résilience. Les établissements UGECAM, grâce à leurs partenariats avec des associations sportives, intègrent l'APS dans leurs pratiques et encouragent sa continuité dans la vie quotidienne.

Guillaume Pelé, ergothérapeute UGECAM Nord-Est et référent sport santé Groupe UGECAM

À CHAQUE JOUR

À CHACUN SA PERFORMANCE !

Le Groupe UGECAM renforce son engagement en faveur du sport et de la promotion de l'activité physique, notamment pour les personnes en situation de handicap. En partenariat avec la Fédération Française de Tennis, des actions ont été engagées dès 2023 au centre de médecine physique et de réadaptation des Herbiers à Bois-Guillaume (UGECAM Normandie), favorisant l'accès à cette pratique adaptée.

Parallèlement, un plan national pluriannuel sport santé 2027 a été élaboré, axé sur cinq axes stratégiques : pilotage, communication, offre, formation des professionnels et partenariats. Ce plan témoigne de l'engagement du Groupe pour promouvoir un mode de vie qui intègre les bienfaits de l'activité physique, en unissant ses forces avec des partenaires clés comme la Fédération Française de Tennis, la Fédération Handisport et la Fédération Française du Sport Adapté. Ainsi, le Groupe UGECAM poursuit sa mission de contribuer au bien-être global, incarnant les valeurs d'accessibilité, d'inclusion et de santé pour tous.

NOS ENGAGEMENTS EN FAVEUR

DE L'ACCÈS À LA SANTÉ

L'accès à la santé des personnes en situation de handicap, une des priorités du Groupe UGECAM

Le Groupe UGECAM, fort de son expérience en matière de prise en charge et d'accompagnement des personnes en situation de handicap, s'est engagé depuis plusieurs années en faveur de l'accès à la santé des plus fragiles.

Ces engagements, portés par un plan d'actions et un réseau de correspondants « accès à la santé » permettent de faire le lien avec les actions portées par l'Assurance Maladie dans le cadre de la prévention et de l'accès aux soins des personnes en situation de handicap mais aussi de favoriser les échanges d'initiatives et de bonnes pratiques au sein du réseau.

Ce plan est mis en œuvre dans le cadre de partenariats entre les UGECAM et les CPAM tant au niveau de la prévention que de l'accès aux droits et aux soins. Il concerne autant les établissements et services médico-sociaux que les établissements sanitaires.

L'accès à la santé – un plan d'actions ambitieux porté par l'ensemble du réseau

Initié en 2021, à la signature de la charte Romain Jacob, le plan d'actions « accès aux soins » a été l'occasion de mettre en œuvre des actions concrètes portant notamment sur l'accès aux soins dentaires, à la prévention et au dépistage pour les personnes accompagnées par les établissements médico-sociaux du Groupe. En 2023, le plan a évolué en un plan « accès à la santé » comprenant l'accès à la prévention, l'accès aux soins, l'accès aux droits et le soutien des aidants. De nombreuses actions probantes, des innovations sont développées au sein du réseau des UGECAM, par exemple des séances d'habituations aux soins pour de jeunes autistes, la réalisation de bilans de santé pour des personnes vivant avec un handicap dans le cadre de collaborations avec les centres d'examen de santé, la promotion des outils Handifaction, Santé BD et Handiconnect favorisant la compréhension des besoins liés à la santé, des propositions de prévention ou soins proposés et permettant aux différents publics de progressivement accepter

la réalisation des actes essentiels pour leur santé. Par ailleurs, un module de formation « sensibilisation au handicap » a été créé par l'UGECAM Bourgogne Franche-Comté afin de proposer aux collaborateurs de l'Assurance Maladie en CPAM de mieux appréhender les besoins des personnes en situation de handicap dans le cadre de leurs démarches vis-à-vis des organismes de sécurité sociale. Plus de 400 collaborateurs ont bénéficié de cette formation. Les établissements du groupe ont également été signataires de conventions avec les MISAS (mission accompagnement en santé), permettant de développer des liens privilégiés avec les CPAM pour améliorer l'accès aux soins, en facilitant les échanges dans le cadre des ouvertures de droits, la promotion de la C2S ou encore l'accès à un médecin traitant. Une animation du réseau des référents « accès à la santé » a permis d'organiser des échanges réguliers entre les régions pour partager les initiatives remarquables, permettre la mise en commun de supports de communication ou de réponse à des appels à projets. Enfin, le Groupe UGECAM s'est investi dans la promotion du rôle et des missions des référents handicaps qui doivent être désignés au sein des établissements sanitaires.



Les actions prioritaires sur cette année 2023 ont porté sur le développement des coopérations avec les Caisses primaires d'Assurance Maladie (CPAM) de la région comprenant des programmes de prévention dentaire et gynécologique développés au sein des établissements et services médico-sociaux, l'inscription sur le portail Espace Partenaire, la mise à jour des conventions avec certaines CPAM, la formation acculturation au handicap auprès des professionnels de l'assurance maladie et la participation au comité de pilotage régional « Accès aux droits et à la santé » piloté par CPAM.

Florence Camia, attachée de direction, UGECAM PACA-Corse et référente accès à la santé



252

Établissements et services du Groupe UGECAM

ALSACE

10b avenue A Baumann
BP 70104
67403 ILLKIRCH CEDEX

AQUITAINE

100 rue de la Tour de Gassies
CS 10003
33523 BRUGES CEDEX

AUVERGNE / LIMOUSIN / POITOU-CHARENTES

8 rue de Limoges
87430 VERNEUIL-SUR-VIENNE

BOURGOGNE / FRANCHE-COMTÉ

3 rue Georges Bourgoin
CS 10021
21121 FONTAINE-LÈS-DIJON

BRETAGNE / PAYS DE LA LOIRE

2 chemin du Breil
BP 60075
44814 SAINT-HERBLAIN CEDEX

CENTRE

18 rue Théophile Chollet
45000 ORLÉANS

HAUTS-DE-FRANCE

2 rue Iéna
59000 LILLE

ILE-DE-FRANCE

4 place du Général de Gaulle
93100 MONTREUIL

NORD-EST

75 boulevard Lobau
54000 NANCY

NORMANDIE

Actipôle des Chartreux
67 boulevard Charles-de-Gaulle
BP 153
76143 LE PETIT-QUEVILLY CEDEX

OCCITANIE

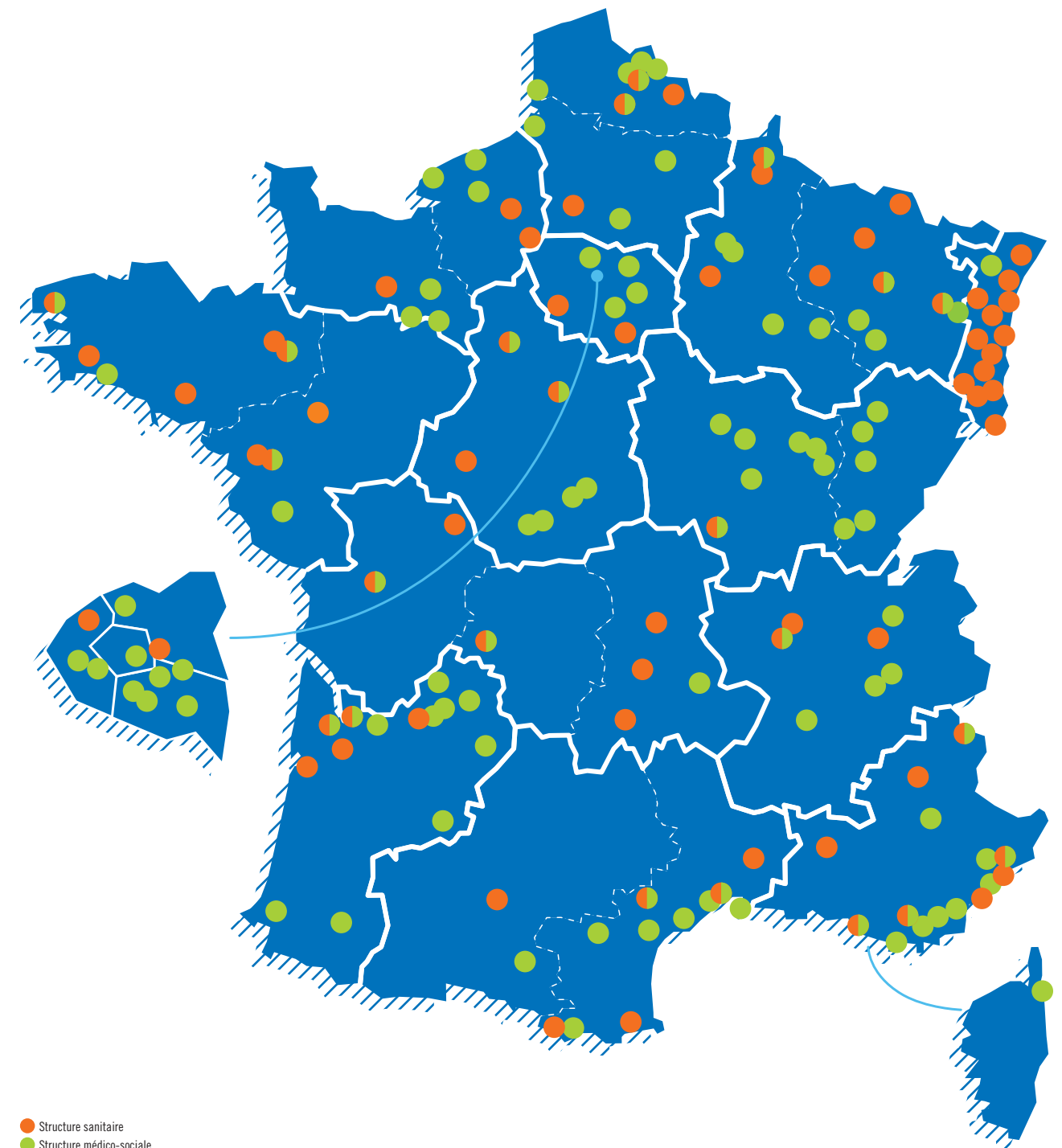
515 avenue Georges Frêche
34170 CASTELNAU-LE-LEZ

PROVENCE / ALPES / CÔTE D'AZUR / CORSE

42 boulevard de la Gaye
BP 84
13406 MARSEILLE CEDEX 09

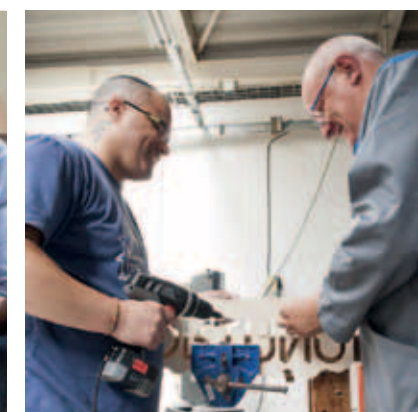
RHÔNE-ALPES

41 chemin Ferrand
69370 SAINT-DIDIER-AU-MONT-D'OR



> 10

Objectifs et engagements du projet stratégique 2027



OBJECTIF

01



Accompagner les réformes structurantes des activités de soins médicaux et de réadaptation

Cet engagement reflète la volonté du Groupe UGECAM de s'adapter aux évolutions constantes du secteur de la santé en soutenant les réformes nécessaires pour améliorer la qualité des prises en charge dans le domaine des soins médicaux de réadaptation. En se positionnant en tant qu'acteur clé de ces transformations, le groupe s'efforce d'anticiper les besoins futurs, d'innover dans ses approches et d'optimiser ses pratiques pour répondre aux besoins des patients sur les territoires.

OBJECTIF

02



Réussir la transformation inclusive de l'offre médico-sociale

Ce défi majeur implique une refonte profonde des pratiques et des structures afin de garantir l'accessibilité et l'adaptabilité des services à tous, quels que soient leurs besoins spécifiques ou leur parcours de vie. En mettant l'accent sur l'inclusion sociale, professionnelle et médicale des personnes en situation de handicap ou en perte d'autonomie, le Groupe UGECAM aspire à créer un environnement médico-social ouvert, bienveillant et respectueux de la diversité, favorisant l'épanouissement de chaque individu.

OBJECTIF

03



Garantir la qualité de nos prises en charge et de nos accompagnements

Le groupe vise à offrir à ses bénéficiaires une prise en charge personnalisée, respectueuse et efficiente. L'approche du groupe repose sur une écoute attentive des besoins des patients et des personnes accompagnées, ainsi que sur une formation et un soutien constant des professionnels engagés au quotidien. En assurant une surveillance attentive des pratiques et en intégrant les retours d'expérience, le Groupe UGECAM s'engage à maintenir et à améliorer en permanence la qualité de ses prestations, dans le souci permanent du bien-être et de la sécurité de ses bénéficiaires.

OBJECTIF

04



Promouvoir l'innovation et la recherche

Promouvoir l'innovation et la recherche est une priorité pour le Groupe UGECAM. En soutenant activement la recherche et en encourageant l'innovation dans les pratiques cliniques et les technologies, le groupe vise à améliorer constamment la qualité de ses services pour mieux répondre aux besoins des bénéficiaires.

OBJECTIF

05



Assurer le retour à la performance économique structurelle et durable

En adoptant des stratégies efficaces de gestion financière et opérationnelle, le groupe vise à maintenir une viabilité économique à long terme tout en assurant la qualité des services médicaux et sociaux fournis. Cela implique une maîtrise rigoureuse des coûts, une optimisation des ressources et une recherche constante d'efficacité. En garantissant un retour à la performance économique durable, le Groupe UGECAM s'assure de sa capacité à poursuivre ses engagements sur le long terme.

OBJECTIF

06



S'engager pour la transition écologique

Le Groupe UGECAM s'engage activement dans la transition écologique. En adoptant des pratiques durables telles que la réduction des déchets et la promotion des transports écoresponsables, le groupe vise à réduire son empreinte écologique. Cette démarche reflète son engagement envers la préservation de l'environnement pour le bien-être de tous.

OBJECTIF

07



Renforcer notre attractivité, fidéliser et permettre le développement des compétences des collaborateurs

Renforcer l'attractivité, fidéliser et développer les compétences de nos collaborateurs sont des priorités clés pour le Groupe UGECAM. En investissant dans leur développement professionnel et en offrant des opportunités d'avancement, les établissements et services du groupe créent un environnement de travail stimulant et gratifiant. Cela permet d'attirer et de retenir les meilleurs talents, tout en garantissant une performance durable dans un secteur d'activité en constante évolution.

OBJECTIF

08



Accompagner les métiers au moyen d'un système d'information répondant aux enjeux

Accompagner les métiers avec un système d'information adapté est une priorité pour le Groupe UGECAM. En investissant dans des solutions technologiques efficaces, le groupe vise à optimiser ses processus opérationnels, à améliorer la qualité des services et à faciliter la coordination entre nos structures ainsi que l'opérabilité des systèmes d'information en santé entre les partenaires. Cela permet également de mieux répondre aux besoins évolutifs des bénéficiaires tout en assurant une gestion efficiente de nos ressources.

OBJECTIF

09



Développer la notoriété du Groupe et renforcer le sentiment d'appartenance

Développer la notoriété du groupe et renforcer le sentiment d'appartenance sont des priorités pour le Groupe UGECAM. En mettant en valeur les actions et les réalisations de nos établissements et services, le groupe vise à renforcer sa visibilité et à promouvoir une marque employeur porteuse d'attractivité.

OBJECTIF

10



Poursuivre la modernisation du patrimoine immobilier

Cette démarche vise à garantir que les infrastructures répondent aux normes les plus élevées en matière de confort, de sécurité et d'accessibilité pour les bénéficiaires et les collaborateurs. En investissant dans la modernisation de ses structures, sans omettre l'importance de l'amélioration des conditions de travail qui y sont liées, le groupe s'inscrit dans une vision à long terme garantissant une prise en compte de l'évolution des besoins des publics, tout en renforçant son engagement envers l'innovation et l'intégration des enjeux de transition écologique.

GROUPE UGECAM - Direction nationale
50 avenue du Professeur André Lemierre 75986 Paris cedex
Tél. 01 72 60 22 15 - www.groupe-ugecam.fr

