



# SDRH

## 2027

Feuille de route RH



UN GROUPE DE



**l'Assurance  
Maladie**

Agir ensemble, protéger chacun



Le Schéma Directeur des Ressources Humaines 2027 est un levier stratégique majeur pour porter les ambitions du Groupe UGECAM. Si ce SDRH s'inscrit dans la continuité des orientations du précédent, ses ambitions incarnent également les nouveaux défis à relever autour des tensions de recrutement, des nombreux chantiers d'accompagnement, de transformation (inclusion, réforme du secteur SMR) ou de développement.

Je suis convaincue que pour offrir des soins et des accompagnements de qualité aux patients, aux personnes âgées ou en situation de handicap, pour innover et proposer de nouvelles réponses à leurs besoins, il faut prendre soin de nos professionnels, être attentifs à leur qualité de vie au travail, au développement de leurs compétences, à la sécurisation de leur parcours professionnel, à la dynamique collective et managériale proposée.

L'accompagnement de nos managers pour porter ces orientations est essentiel. Je sais pouvoir compter sur leur engagement et leurs compétences pour incarner au quotidien les valeurs de l'Assurance Maladie et du Groupe UGECAM et accompagner le déploiement opérationnel des chantiers stratégiques, au service des patients et des personnes accompagnées.

Anne Moutel Seiller,  
Directrice Générale du Groupe UGECAM

# ÉDITO

## CAP RH 2027



Nathalie Pinto Parente  
Responsable du Département Ressources Humaines  
DIRECTION NATIONALE DU GROUPE UGECAM

La mise en œuvre du Schéma Directeur des Ressources Humaines 2022 (SDRH) du Groupe UGECAM a été particulièrement percutée par la crise sanitaire. Les établissements et services sanitaires et médico-sociaux du Groupe ont poursuivi leurs activités en temps de crise en continuant les soins et accompagnements apportés aux patients, personnes âgées, personnes en situation de handicap et en contribuant à rompre l'isolement des personnes pendant la crise Covid.

La crise sanitaire a également mis en évidence une crise de vocation, les professionnels de santé et d'accompagnement s'interrogeant sur le sens de leur travail et de leurs conditions de travail. Aujourd'hui, tous expriment des besoins renforcés de reconnaissance, des attentes fortes vis-à-vis d'un management moderne, agile, qui donne le cap.

En bref, cette crise a eu des effets sur l'attractivité de nos métiers et nos délais de recrutement. Si quelques signes d'amélioration de la conjoncture semblent apparaître, les enjeux d'attractivité restent au cœur de nos préoccupations.

Le projet stratégique du Groupe UGECAM porte de nouvelles ambitions qu'il faudra accompagner compte tenu de leurs impacts sur les pratiques professionnelles et managériales : l'accélération de la transformation avec un virage ambulatoire, domiciliaire et inclusif pour l'ensemble de ses activités, le renforcement de l'inscription des Établissements de Soins Médicaux et de Réadaptation (SMR) dans la gradation de l'offre, des soins de proximité aux expertises très spécialisées, le renforcement de la dimension inclusive de l'offre médico-sociale en lien avec les écoles ordinaires notamment et les autres partenaires du territoire.

Médecins, soignants, rééducateurs, travailleurs sociaux, éducateurs, personnels administratifs et logistiques sont autant de professionnels dont nous avons besoin pour que le Groupe UGECAM reste un acteur incontournable de notre système de santé et d'accompagnement à l'autonomie dans une société plus inclusive. Les managers stratégiques et opérationnels seront en première ligne pour mettre en œuvre ces chantiers ambitieux, ils devront adapter leur mode de management pour concilier accompagnement de l'évolution des pratiques professionnelles et réponses aux attentes des salariés et des futures recrues.

Dans ce contexte, notre SDRH 2027 et les actions proposées seront un levier important pour accompagner cette transition. Pour embarquer l'ensemble des acteurs du Groupe, il a été co-construit avec le réseau des directeurs et des Responsables des Ressources Humaines (RRH), sur la base du bilan du SDRH précédent établi avec des directeurs d'établissements.

Notre nouveau Schéma Directeurs s'articule autour des thématiques suivantes : la prospective métier, la gestion des emplois et des parcours professionnels, le développement des compétences, l'accompagnement de la croissance du Groupe UGECAM, l'attractivité des métiers, l'appui à la fonction managériale et enfin l'accompagnement à la transition écologique.

Les directeurs et RRH UGECAM sont et seront les ambassadeurs de notre politique RH et les acteurs de la mise en œuvre du nouveau SDRH. C'est la puissance de la dynamique collective (Direction du Groupe UGECAM, directeurs d'UGECAM, réseau RH, managers d'établissements et services) qui fera demain la réussite du SDRH 2027.



# INTENTIONS

Le SDRH 2027 du Groupe UGECAM constitue la feuille de route RH, déclinée du SDRH de l'Assurance Maladie. Il est au service des acteurs du Groupe UGECAM et des directions d'établissements, des services support, des managers et de leurs équipes.

## #UNE DÉMARCHE COLLECTIVE

La démarche d'élaboration du SDRH 2027 est le fruit d'un travail collectif réalisé sous l'impulsion du département RH de la Direction Nationale du Groupe UGECAM, ayant débuté par la réalisation d'un bilan prospectif du SDRH 2022 animé en région, mobilisant les équipes des sièges des UGECAM et des directeurs d'établissements.

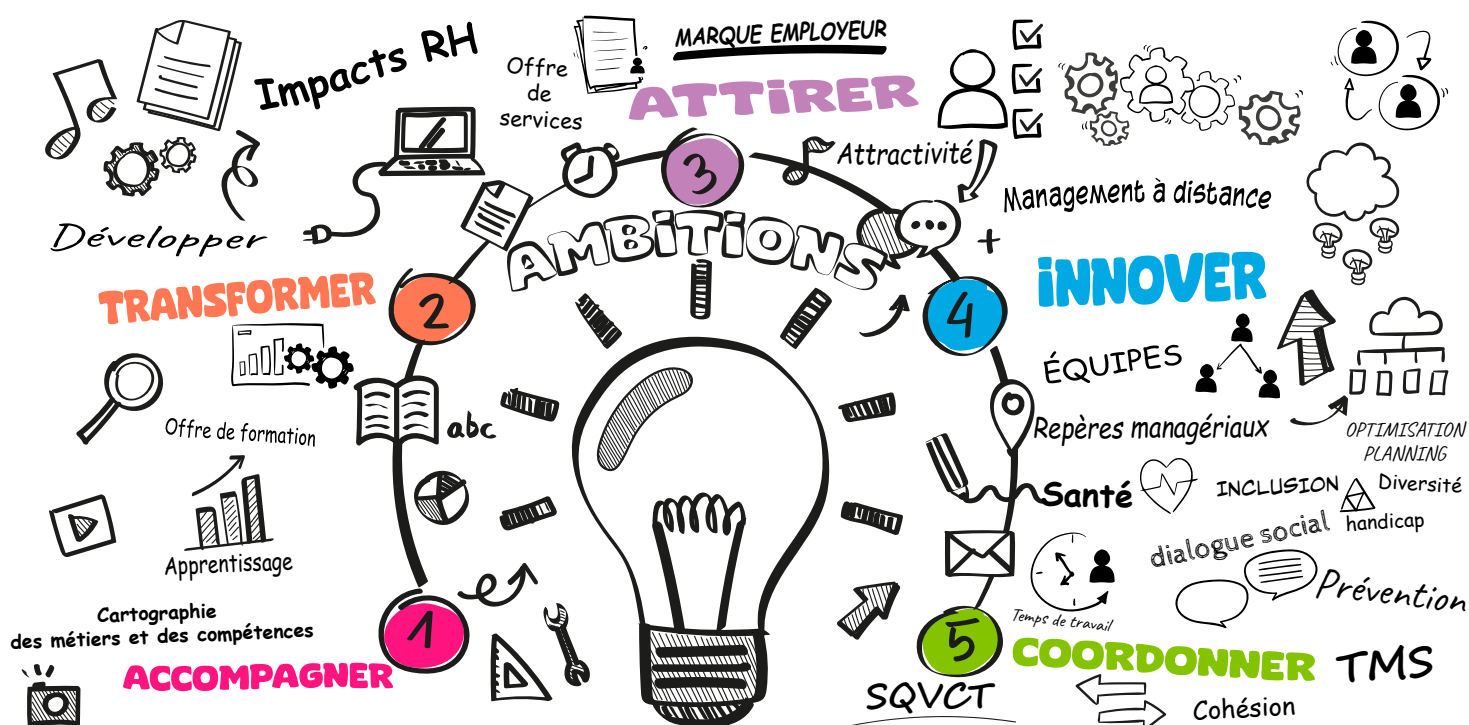
Elle s'est poursuivie par l'organisation d'un séminaire du réseau RH le 21 mars 2023 animé par le Lab Innov (structure d'accompagnement au travail collaboratif de la Cnam) ayant permis l'identification des priorités stratégiques 2023-2027, confortées ensuite par les membres du Comité stratégique RH (COSTRAT RH) puis par la Commission Nationale des Directeurs (CND) d'UGECAM.

## #UNE DÉMARCHE PROSPECTIVE

Les orientations de la Convention d'Objectifs et de Gestion (COG) notamment sur l'axe lié au renforcement du Groupe UGECAM comme offreur de soins ont été intégrées. La reprise des centres de santé de l'Assurance Maladie (actuellement gérés par des CPAM et la CRAMIF) par les UGECAM et le projet de rapprochement avec l'offre de soins de Filieris sont autant d'éléments structurants pour le Groupe UGECAM de demain et son organisation à venir. Ces deux projets stratégiques supposent une anticipation de leurs impacts RH notamment.



Le SDRH est organisé autour de 5 ambitions, déclinées en objectifs opérationnels identifiant des actions repères et des jalons temporels pour cadencer le déploiement de nos actions RH.



# DÉCLINAISON ET PILOTAGE

Afin de garantir la mise en œuvre de nos ambitions, le Schéma Directeur des Ressources Humaines du Groupe UGECAM sera décliné par chaque UGECAM dans un SDRH local intégrant les enjeux et spécificités régionales.

## #ANIMER ET ACCOMPAGNER LA COMMUNAUTÉ RH

La réussite de la mise en œuvre du SDRH dépendra également de la dynamique impulsée par la DNGU, de la bonne coordination du réseau des UGECAM, des synergies développées entre les UGECAM, de la juste mobilisation des expertises pour le déploiement des projets inscrits dans le SDRH 2027.

Les modalités d'animation et d'accompagnement de la communauté RH des UGECAM seront renforcées en respectant le plan d'actions défini lors du séminaire du 21 mars 2023 et en mobilisant les moyens suivants :

- Réunions distancielles et présentielles
- Retours d'expériences entre UGECAM
- Séminaire annuel
- Formations sur des thématiques en lien avec les priorités du SDRH
- Animation de webinaires
- Interventions extérieures inspirantes



L'objectif de ces temps d'échanges et de partage sera de faciliter la mise en œuvre du SDRH, de renforcer les échanges de pratiques, la mise en synergie et la solidarité entre RRH.

## #POURSUIVRE LA VEILLE RÉGLEMENTAIRE ET CONVENTIONNELLE ET L'ÉTENDRE AUX INNOVATIONS RH

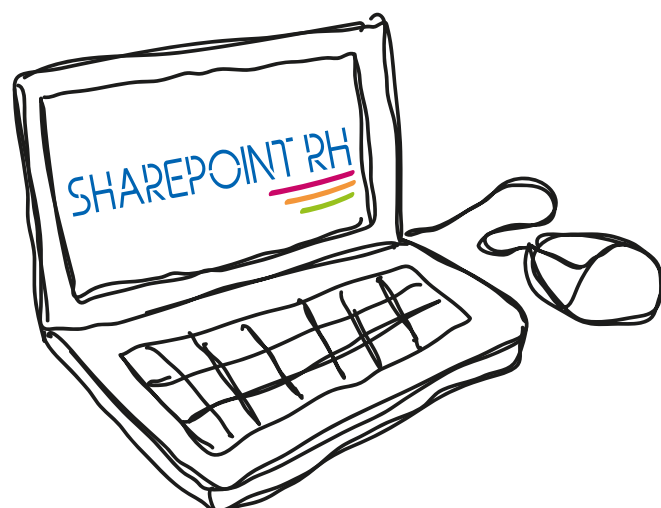
Une veille sur les évolutions légales, réglementaires et conventionnelles et sur les innovations RH se poursuivra et sera partagée avec la communauté RH. Le flash Info RH de la DNGU s'enrichira progressivement de nouvelles thématiques.

Des temps de partage sur des innovations RH seront organisés, dans le cadre notamment du partenariat avec l'ANAP.

## #PILOTER ET SUIVRE AVEC AGILITÉ

La trajectoire de réussite du SDRH présente les actions repères qui viendront jalonner la période 2023-2027. Des points réguliers en COSTRAT RH, en CND et en réunion du réseau RH sur la mise en œuvre du SDRH et l'état d'avancement des actions repères seront partagés.

L'espace numérique de partage (SharePoint RH) permettra de diffuser de l'information et de mettre en commun des bonnes pratiques et des innovations RH et managériales recensées dans le réseau.



# TRAJECTOIRE DE RÉUSSITE

2023

2024

2025

2026

2027

## ■ DÉVELOPPER LA PROSPECTIVE SUR LES MÉTIERS POUR MIEUX ACCOMPAGNER LEURS ÉVOLUTIONS

**2023 - 2027 :** Accompagnement RH du transfert des centres de santé

**2023 - 2024 :** Nouvelles sources de financement de la formation

- 2024 :**
- Élaboration de la cartographie des familles, des métiers et des emplois
  - Diffusion des orientations nationales de formation

- 2024 - 2025 :**
- Mise en place du dictionnaire des compétences dans les UGECAM
  - Mise à disposition de tableaux de bords sociaux
  - Diagnostic et perspectives de rapprochement avec l'offre de soins de Filiaris

**2024 - 2027 :** Construction et déploiement d'une offre de formation et référencement national de prestataires

## ■ RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DE NOS MÉTIERS, DU RECRUTEMENT À LA FIDÉLISATION DE NOS TALENTS

- 2024 :**
- Mise à jour et déploiement du plan attractivité des métiers
  - Stratégie de développement de l'alternance
  - Cartographie des partenaires emploi
  - Signature d'une convention Groupe UGECAM / France Travail
  - Lancement du chantier marque employeur
  - Négociation des protocoles sur le travail de nuit et les astreintes

**2024 - 2025 :** Diversification des canaux de recrutements

- 2025 :**
- Définitions des aires de mobilité
  - Illustrations de trajectoires professionnelles

## ■ ACCOMPAGNER L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES MANAGÉRIALES

- 2024 :**
- Sensibilisation / formation à l'optimisation des plannings (en lien avec l'ANAP)
  - Réalisation d'un audit paie et plans d'actions correctrices

**2024 - 2025 :** Accompagnement sur l'aménagement et la durée du travail

**2024 - 2027 :** Offre d'accompagnement managérial

**2025 :** Accompagnement sur le dialogue social

## ■ ÊTRE UN EMPLOYEUR SOCIALEMENT RESPONSABLE

- 2023 - 2024 :**
- Déploiement de l'enquête Saphora Job et accompagnement à l'élaboration de plans d'actions
  - Identification, animation et formation du réseau des référents santé sécurité au travail

**2024 :** Définition et déploiement du plan d'actions prévention des risques professionnels

**2024 - 2026 :** Mise à jour de la procédure d'alerte / événements indésirables

- 2025 :**
- Guide loi santé / prévention de la désinsertion professionnelle
  - Guide maintien dans l'emploi
  - Structuration d'une politique handicap / diversité

## ■ PROMOUVOIR ET ACCOMPAGNER LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

- 2024 :**
- Sensibilisation aux enjeux climatiques et énergétiques
  - 1<sup>ers</sup> appuis terrain déployés dans des UGECAM en collaboration avec l'ANAP (régions pilotes)

**2025 :** Déploiement des appuis terrain dans d'autres UGECAM

# SOMMAIRE

PAGE 8



**DÉVELOPPER LA PROSPECTIVE SUR LES MÉTIERS POUR MIEUX ACCOMPAGNER LEURS ÉVOLUTIONS**

PAGE 12



**RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DE NOS MÉTIERS ; DU RECRUTEMENT À LA FIDÉLISATION DE NOS TALENTS**

PAGE 16



**ACCOMPAGNER L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES MANAGÉRIALES**

PAGE 19



**ÊTRE UN EMPLOYEUR SOCIALEMENT RESPONSABLE**

PAGE 21



**AGIR ENSEMBLE POUR PROMOUVOIR LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE**



## AMBITION 1 DÉVELOPPER LA PROSPECTIVE SUR LES MÉTIERS POUR MIEUX ACCOMPAGNER LEURS ÉVOLUTIONS



Les métiers exercés dans les établissements et services du Groupe UGECAM sont en pleine mutation, compte tenu des réformes du secteur sanitaire, du développement de nouvelles modalités de soins et d'accompagnement, de la transformation de l'offre médico-sociale, des nouveaux publics soignés et accompagnés, de la coordination des prestations à assurer pour une meilleure fluidité des parcours de soin et d'accompagnement.

Des actions spécifiques seront mises en place pour développer et accompagner la mise en œuvre d'une vision prospective des besoins en effectifs et en compétences.

### OBJECTIF 1.1: PROPOSER UNE DÉMARCHE GLOBALE DE GEPP

Dans un contexte d'évolution des organisations et des métiers, les enjeux RH sont particulièrement importants. Analyser nos effectifs et nos expertises actuelles, mais aussi anticiper nos besoins en emplois et en compétences en prenant en compte les facteurs d'évolution de l'environnement sanitaire et médico-social est une nécessité.

Sur la période 2023-2027, notre ambition consistera à proposer plusieurs outils permettant de guider les démarches locales de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) et de développer la visibilité sur l'évolution de nos emplois et les parcours professionnels possibles : guide méthodologique, cartographie des métiers, descriptif des emplois, dictionnaire des compétences, aires de mobilité ...

#### #VEILLE ET ÉTUDES MÉTIER

Le Groupe UGECAM mobilisera, autant que faire se peut, l'observatoire des métiers de l'Assurance Maladie pour engager des études métiers spécifiques aux UGECAM. Il s'inspirera également des études métiers conduites par l'observatoire des métiers de la branche sanitaire et médico-sociale à but non lucratif.

Les éléments de veille sur les évolutions de l'environnement sanitaire et médico-social et des métiers, seront structurés et partagés avec les UGECAM et alimenteront les démarches locales de gestion des emplois et des parcours professionnels et les plans d'actions.

#### GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

Cartographie  
des  
métiers

#### DESSCRIPTIF DES EMPLOIS



### #UN DISPOSITIF RÉNOVÉ D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES

De nouveaux outils seront mis à disposition des UGECAM en 2024, un dispositif rénové d'évaluation des compétences et des référentiels emplois communs seront partagés.

La cartographie des familles, métiers et emplois du Groupe UGECAM sera établie et partagée.



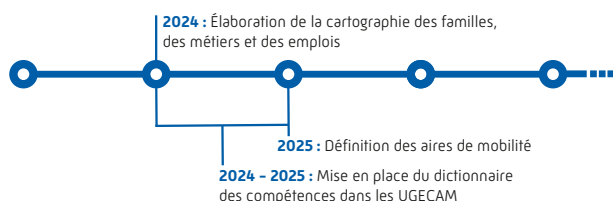
## NOS COLLABORATEURS PAR MÉTIER

	Collaborateurs
Personnels médical	550
Personnels de direction et administratifs	2 160
Personnels éducatifs et sociaux	2 148
Personnels médico-techniques	165
Personnels service de soins	8 359
Personnels techniques et ouvriers	925
	<b>14 307</b>

Données au 31/12/2023

### #UNE ACTUALISATION DE NOTRE NOMENCLATURE DES EMPLOIS

Dans le cadre des négociations UCANSS sur les classifications, la nomenclature des emplois pourra être actualisée pour tenir compte des emplois émergents inhérents à l'évolution de nos organisations et au développement et à la transformation de nos activités.



### OBJECTIF 1.2: ACCOMPAGNER L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS EN DÉVELOPPANT LE RECOURS À LA FORMATION

Pour accompagner les évolutions des métiers, la formation professionnelle sera l'un des leviers stratégiques mis à disposition des managers et des salariés pour faire évoluer leurs pratiques professionnelles.

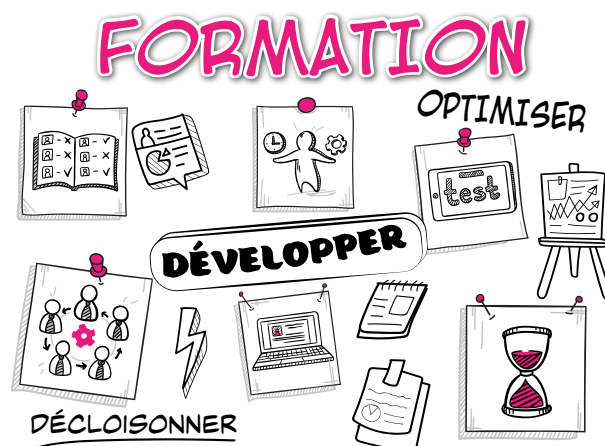
### #BÂTIR UNE VÉRITABLE STRATÉGIE DE FORMATION AU NIVEAU DU GROUPE

Une note d'orientations stratégiques formation de Groupe viendra poser les thématiques prioritaires nécessaires pour accompagner les développements, les transformations et les chantiers impulsés aux niveaux national et régional et fixera le cadre du déploiement des formations dans les UGECAM sur une période triennale.

### #DÉCLOISONNER, DÉVELOPPER LE PARTAGE D'EXPÉRIENCES ET D'EXPERTISES ET OPTIMISER NOS ACHATS DE FORMATION

Le bilan du SDRH 2022 a mis en lumière la mise en place progressive d'actions de formation au niveau inter-établissements voire au niveau régional lorsqu'elles correspondent à des actions stratégiques définies comme prioritaires. Cette organisation permet de déployer un socle commun, homogène et transversal de connaissances. Les actions de formation inter-établissements contribuent à favoriser le décroisement des établissements et services, à créer des communautés métier, à développer la solidarité inter établissements, le renforcement du sentiment d'appartenance à un groupe, l'échange et l'harmonisation des bonnes pratiques. Elles facilitent également l'accès à la formation à des professionnels des petites structures ou plus éloignés.

Une offre de formation modulaire nationale, en lien avec les orientations nationales définies sera progressivement proposée, à partir des retours d'expérience des UGECAM et des bonnes pratiques en matière d'accompagnement et de formation des professionnels. L'offre sera déployée au niveau régional ou local selon les thématiques proposées.

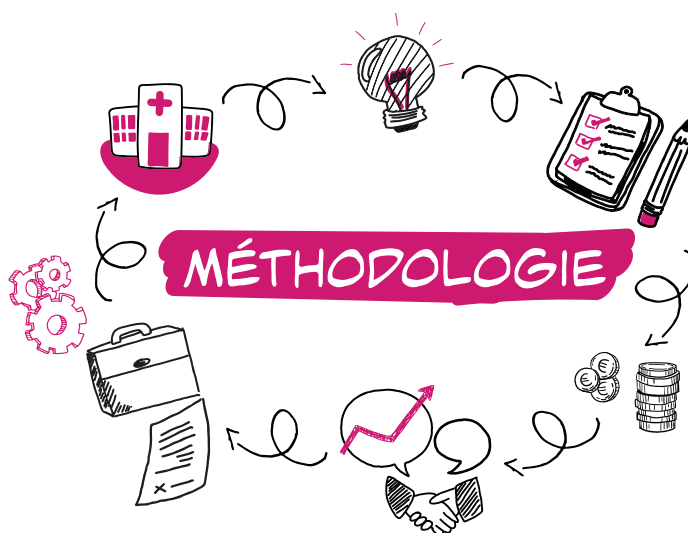


## #DÉVELOPPER DE NOUVELLES SOURCES DE FINANCEMENT DE LA FORMATION

En lien avec ces orientations nationales grâce à l'impulsion de la DNGU et de la direction formation de l'UCANSS et avec le concours d'Uniformation, de nouvelles sources de financement de formation seront recherchées en diversifiant les modalités de prise en charge des formations stratégiques du Groupe (fonds conventionnels, CNSA, Agefiph, ...).

## #DIVERSIFIER NOS MODALITÉS D'ANIMATION

Dans le cadre de sa stratégie de formation, le Groupe UGECAM renforcera le recours à des modalités nouvelles de formation telles que l'analyse de la pratique, les formations in situ, e-learning, webinaires, en mobilisant les personnes accompagnées et/ou leurs familles /aidants dans la préparation ou l'animation de certaines sessions de formation.



## OBJECTIF 1.3 : ASSURER L'ACCOMPAGNEMENT RH DE LA POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT DES UGECAM

Sur leur territoire, les UGECAM sont amenées à identifier des opportunités de rapprochement avec des établissements ou services appartenant à d'autres organismes gestionnaires. Lorsque l'activité s'articule avec l'offre existante au niveau des UGECAM ou est complémentaire, et que les bases d'un équilibre pérenne de la structure sont garanties, les opérations de reprise peuvent se concrétiser, en lien avec la DNGU.



## EN CHIFFRES

ZOOM sur les chiffres clés du bilan formation 2022



**9 664** salariés formés



**25 %** des heures de formation suivies sont certifiantes



**290 000** heures de formation suivies



**65 %** Taux d'accès à la formation



**18 M€** de dépenses de formation



**3,38 %** Taux de contribution à la formation

En soutien aux projets locaux, des éléments de méthodologie RH seront mis à disposition des UGECAM pour accompagner au mieux ces dynamiques de développement qui contribuent à renforcer le positionnement du Groupe UGECAM.

Au-delà des projets de développement locaux, deux chantiers stratégiques de grande ampleur permettant de conforter la place du Groupe comme opérateur unique de l'Assurance Maladie sont inscrits dans la COG 2023-2027.

## #LA REPRISE DES CENTRES DE SANTÉ (CDS)

Un kit d'accompagnement RH (juridique et RH) du transfert des centres de santé de l'Assurance Maladie sera proposé. La Direction Nationale du Groupe UGECAM participera à la négociation de l'accord de transfert des personnels des centres de santé portée par l'UCANSS, visant au déroulement des transferts de contrat de travail des salariés selon des modalités homogènes et prévoyant des garanties conventionnelles.

De manière prospective, les orientations RH spécifiques aux centres de santé seront définies pour déterminer l'organisation du travail cible, les filières de recrutement, les leviers d'attractivité spécifiques...

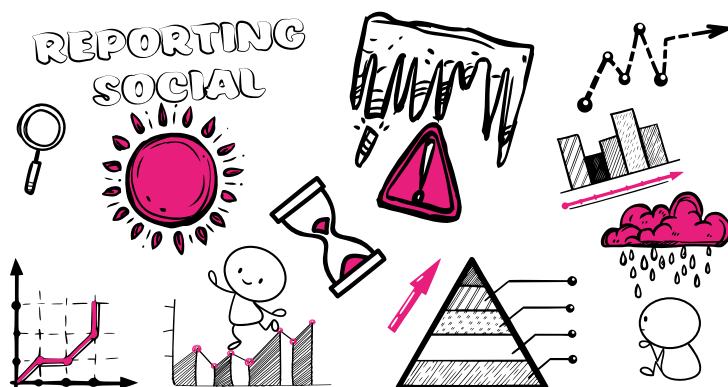
## #LE PROJET DE RAPPROCHEMENT AVEC FILIERIS, L'OFFRE DE SANTÉ DE LA CAISSE NATIONALE DE SÉCURITÉ SOCIALE DES MINES (CANSSM)

En fonction des orientations données à ce projet, un diagnostic RH plus approfondi de la situation des salariés de Filieris (notamment l'analyse des statuts collectifs) devrait être conduit. Des réflexions sur les modalités juridiques du rapprochement devront être engagées et les mesures d'accompagnement RH définies.

2023 - 2027 : Accompagnement RH du transfert des centres de santé



2024 - 2025 : Diagnostic et perspectives de rapprochement avec l'offre de soins Filieris



## OBJECTIF 1.4 : DÉVELOPPER LE REPORTING SOCIAL POUR AMÉLIORER NOTRE PERFORMANCE RH

L'importance du reporting social par le biais de la mise à disposition de tableaux de bord partagés n'est plus à prouver dans le cadre du suivi d'activité et de l'aide à la prise de décision.

Le tableau de bord fait partie des outils incontournables pour analyser, synthétiser et prendre les décisions à partir d'indicateurs concis. Il offre divers avantages comme la visualisation synthétique et rapide de la performance RH des établissements et permet de repérer rapidement des dysfonctionnements (absentéisme, turn over, postes vacants ...) susceptibles d'impacter le climat social global et la qualité de la prise en charge des patients et des personnes accompagnées.

Développer le reporting social est primordial pour le Groupe UGECAM. Aujourd'hui, les données sociales disponibles sont incomplètes. Un groupe de travail d'analyse du besoin a été constitué. L'objectif est de recenser les besoins en données sociales au sein des structures pour ensuite construire un tableau de bord social national à l'horizon 2024. La mise en place d'une bande de données sociales nationale (BDESE) ainsi que la génération de requêtes pour alimenter la BDESE doivent être analysées. Elles viendront compléter le tableau de bord national de données sociales.

Au fil de l'eau, des éléments d'études comparatives avec d'autres organismes gestionnaires du secteur sanitaire et médico-social seront mis à disposition (absentéisme, turn over ...).

2024 - 2025 : Mise à disposition de tableaux de bords sociaux





## AMBITION 2 RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DE NOS MÉTIERS, DU RECRUTEMENT À LA FIDÉLISATION DE NOS TALENTS



Depuis la crise sanitaire, le secteur sanitaire et médico-social connaît des difficultés inédites de recrutement.

Relever le défi de l'attractivité des métiers est une ambition forte du Groupe UGECAM, il s'agira de donner envie aux professionnels de rejoindre notre Groupe et de maintenir le niveau d'investissement des salariés en poste. En effet, les activités des établissements et services du Groupe UGECAM ne pourront se poursuivre et se développer que grâce à l'engagement et à l'expertise de nos professionnels.

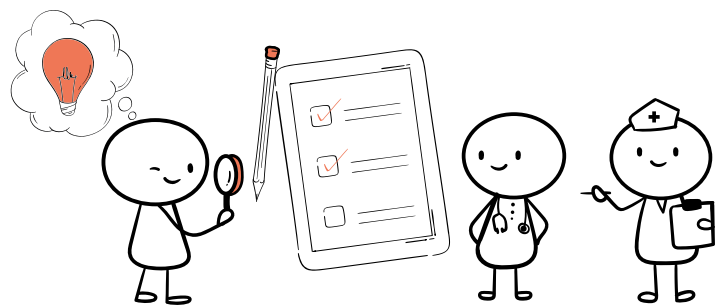
### OBJECTIF 2.1: ACTUALISER ET FAIRE VIVRE LE PLAN ATTRACTIVITÉ POUR TOUS LES MÉTIERS EN TENSION DU GROUPE UGECAM

En 2020, le Groupe UGECAM avait engagé une réflexion sur les différents leviers mobilisables pour faire face aux difficultés de recrutement auxquelles nos établissements et services sont confrontés. Ces travaux, menés avec le réseau des UGECAM, ont donné naissance à un Plan d'actions structuré en plusieurs axes (communication, recrutement, fidélisation, organisation du travail...).

#### #UN PLAN ATTRACTIVITÉ QUI CONCERNE TOUS LES MÉTIERS EN TENSION ET QUI SE DÉCLINE LOCALEMENT

Ces travaux doivent se poursuivre afin de répondre au mieux aux enjeux liés à l'évolution du marché du travail et de l'activité au sein des établissements et services du Groupe UGECAM. La problématique de l'attractivité des métiers est commune à l'ensemble des acteurs du système de santé qu'ils relèvent du

secteur sanitaire ou du secteur médico-social. Le Groupe UGECAM doit, pour maintenir sa place en tant qu'opérateur majeur de santé privé non lucratif, étendre ses actions sur l'ensemble des métiers en tension.



Le plan Attractivité se décline localement, afin de prendre en compte les contextes et les besoins spécifiques des territoires.

Le Plan Attractivité sera actualisé de manière régulière en veillant à cibler les actions en fonction notamment des difficultés identifiées dans les établissements et des évolutions d'activités nécessitant de nouvelles expertises. Enfin, des actions de communication et de partage de bonnes pratiques seront déployées auprès de l'ensemble des collaborateurs concernés du Groupe UGECAM (Directeurs d'établissements et services, RRH, Responsables sanitaires et médico-sociaux).



## #LE RECENSEMENT DES POSTES VACANTS

Le nombre de vacances de postes constitue un indicateur pertinent de l'évolution de la situation de tension RH dans les établissements et services.

Le recensement exhaustif des postes vacants par métier et par région et l'analyse qui en découle se poursuivront tous les trois mois, afin de mesurer les effets des plans d'actions mis en place. Le suivi des postes vacants permet vis-à-vis de nos financeurs et partenaires d'objectiver la situation RH et son évolution au sein du Groupe.

Il permet aussi de localiser des difficultés de recrutement plus ou moins prononcées selon les territoires et de cibler les actions en conséquence.



## OBJECTIF 2.2: CONSTRUIRE ET PROMOUVOIR UNE IDENTITÉ DE MARQUE EMPLOYEUR GROUPE UGECAM

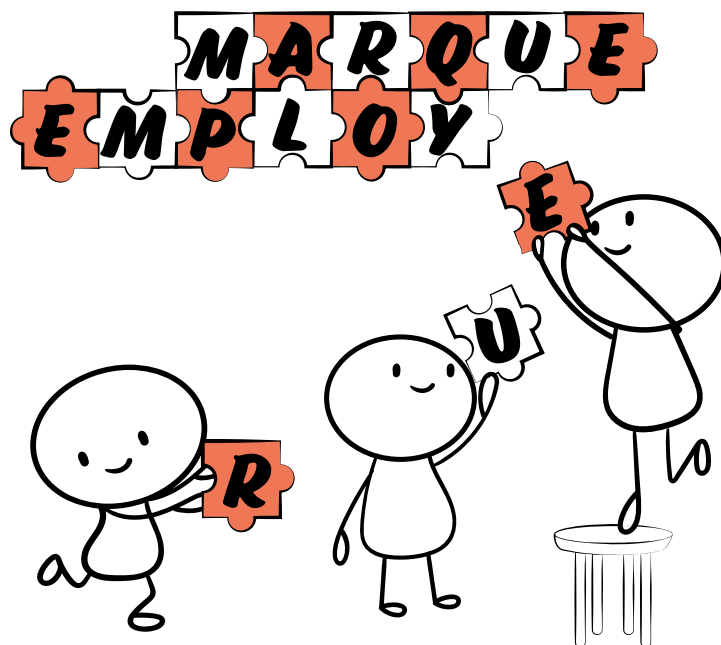
### #CONSTRUIRE NOTRE MARQUE EMPLOYEUR ET DÉCLINER LES ACTIONS

Définir notre promesse employeur c'est se différencier des autres opérateurs en mettant notamment en avant notre appartenance à l'Assurance Maladie et l'application des valeurs qui en découlent.

Dans un contexte de tensions RH et de déficit d'attractivité, la construction de notre marque employeur du Groupe UGECAM visera à :

- Mettre en avant les spécificités de notre Groupe, en termes d'appartenance, d'offres, de taille, de valeurs, de politique RH, d'avantages sociaux...
- Attirer de nouveaux candidats en positionnant le Groupe comme un recruteur attractif et inclusif (en mettant en avant nos valeurs, nos innovations, nos plateaux techniques, le développement du Groupe ...)
- Renforcer l'engagement de nos salariés en développant leur fierté d'appartenance au Groupe

- Encourager nos professionnels à devenir des ambassadeurs du Groupe UGECAM en partageant leur expérience dans le but de renforcer notre notoriété
- Elaborer et déployer un discours adapté et unique pour parler de manière plus efficace et d'une seule voix aux acteurs cibles (professionnels en poste, candidats à l'embauche, étudiants/alternants, services civiques...).



### #PROMOUVOIR NOTRE MARQUE EMPLOYEUR

Des outils de promotion de nos emplois seront mis à disposition des UGECAM en appui de nos campagnes de recrutement : témoignages, affiches, vidéos, visuels seront mobilisés pour faire connaître notre Groupe, nos activités, nos emplois, notre politique RH en mode multi canal (sites spécialisés, réseaux sociaux, forums ...).

### #FAIRE ÉVOLUER LE « MARKETING » DE NOS OFFRES D'EMPLOIS

Les messages et la ligne graphique définis dans le cadre de la marque employeur seront déclinés dans les annonces sur tous les supports de recrutement.



## OBJECTIF 2.3 : RENFORCER NOTRE STRATÉGIE DE RECRUTEMENT ET DE FIDÉLISATION EN TENANT COMPTE DES SPÉCIFICITÉS DES MÉTIERS DU GROUPE UGECAM

D'après le baromètre de l'opérateur de compétences (OPCO) santé, près de 65% des établissements déclarent rencontrer des difficultés de recrutement. Au sein du Groupe UGECAM, les établissements et services sont très nombreux à rencontrer ces mêmes difficultés. Les emplois de médecin, d'infirmier, d'aides-soignant, de rééducateur et d'éducateur spécialisé dans certaines régions sont parmi les plus concernés. Renforcer notre stratégie de recrutement et de fidélisation sont donc des points d'attention majeurs.

### #DIVERSIFIER NOS MODES ET NOS CANAUX DE RECRUTEMENT

L'adaptation du processus de recrutement en fonction du poste recherché est indispensable pour optimiser nos chances de réussite. Il s'agit non seulement d'adapter le sourcing au profil du candidat mais également de diversifier les canaux mobilisés (réseaux sociaux, sites spécialisés, jobboards) en fonction du poste à pourvoir. Il est également indispensable de favoriser la multidiffusion de nos offres d'emploi, en mobilisant des canaux auxquels nos professionnels ont recours.

Il s'agira de capitaliser sur des canaux utilisés par certaines UGECAM qui ont déjà fait la preuve de leur efficacité.

Les UGECAM devront développer les approches directes des candidats sur les réseaux sociaux, notamment pour les métiers les plus en tension. Des formations seront proposées aux personnes en charge du recrutement en UGECAM, notamment dans les établissements et services.

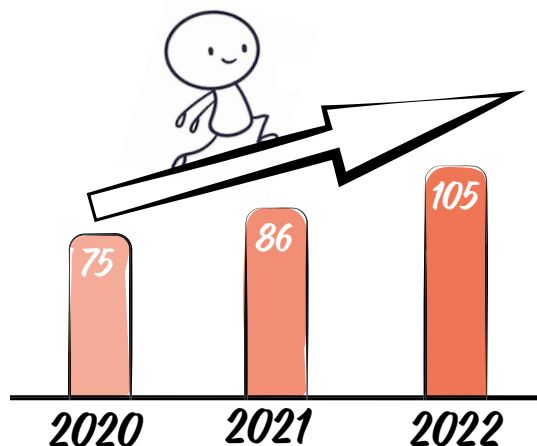


### #MAINTENIR ET RENFORCER NOS PARTENARIATS EMPLOI

Le Groupe UGECAM est encore insuffisamment connu des candidats et des partenaires emploi et formation susceptibles de nous accompagner dans nos démarches de recrutement.

Pour être mieux repérés sur les territoires, le Groupe UGECAM développera les liens avec les partenaires du secteur de l'emploi et de la formation (écoles, CFA, syndicats des internes en médecine, Universités, France Travail...). Ce développement de partenariats prendra la forme de conventions signées à l'échelle nationale et / ou régionale (France Travail, syndicats des internes, AJMER ...) ou d'interventions ciblées dans des écoles ou CFA sur les territoires.

### DONNÉES RELATIVES À L'ALTERNANCE SUR LA PÉRIODE 2020 – 2022



### #DÉVELOPPER L'ALTERNANCE

Pour anticiper les départs à la retraite notamment, le Groupe UGECAM devra renforcer ses actions en faveur de l'emploi des jeunes. Si le recours à l'alternance s'est légèrement renforcé ces deux dernières années, il ne constitue pas encore un réflexe professionnel. Sur la base du retour d'expérience de l'UGECAM Occitanie, le Groupe UGECAM structura sa stratégie de développement de l'alternance, en prenant en compte des leviers de financement dont il disposera.



## OBJECTIF 2.4 : CONSOLIDER NOTRE STRATÉGIE DE FIDÉLISATION DES PROFESSIONNELS UGECAM

### #PROPOSER UNE DÉMARCHE D'INTÉGRATION DES NOUVEAUX EMBAUCHÉS

Afin de conserver nos nouveaux embauchés jusqu'à leur prise de fonction définitive et capitaliser sur nos recrutements, il est indispensable de travailler sur l'intégration des nouveaux collaborateurs pour les embarquer dans la dynamique collective et développer le plus tôt possible le sentiment d'appartenance au Groupe UGECAM.

Anticiper l'accueil et bien organiser l'arrivée, c'est donner une première image du Groupe UGECAM aux nouveaux embauchés, première image essentielle au respect de notre promesse employeur et à la fidélisation des professionnels.

Une trajectoire de démarche d'intégration sera proposée au réseau RH, à partir des retours d'expériences des UGECAM.

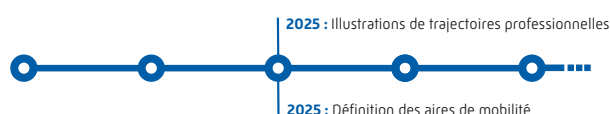
### #CRÉER, RENDRE VISIBLE ET VALORISER LES PARCOURS PROFESSIONNELS

Les aires de mobilité ou passerelles entre les emplois des UGECAM restent à définir pour donner de la visibilité sur les conditions d'accès aux autres emplois du Groupe. Elles seront représentées à partir d'un outil simple et visuel.

Le Groupe UGECAM assurera également la promotion des dispositifs de formation existants permettant l'accompagnement des parcours professionnels (dispositif d'alternance, VAE, cursus partiels, transition professionnelle ...), en prenant en compte les évolutions à venir dans le cadre de la nouvelle réforme de la formation professionnelle.

Les témoignages de salariés seront mobilisés pour illustrer la réalité des trajectoires professionnelles possibles en UGECAM. Ils seront également utilisés dans le cadre de la promotion de notre marque employeur.

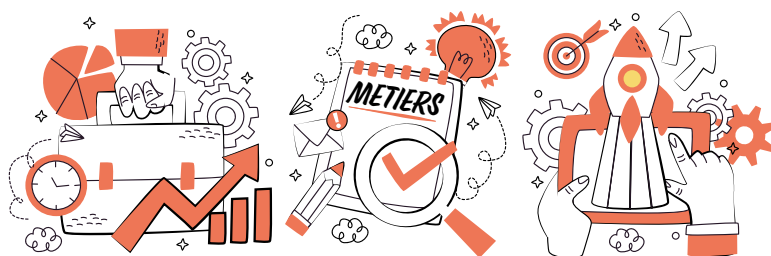
Le Groupe UGECAM développera une politique plus incitative et plus transparente d'accès à la mobilité en développant un processus de gestion des carrières.



## OBJECTIF 2.5 : PRÉPARER ET CONDUIRE LES NÉGOCIATIONS NÉCESSAIRES AU RENFORCEMENT DE NOTRE ATTRACTIVITÉ

Face à nos difficultés de recrutement, à la concurrence accrue entre employeurs et aux aspirations nouvelles des salariés, le Groupe UGECAM devra aussi réfléchir aux leviers d'attractivité inhérents à l'évolution des cadres conventionnels existants.

Le études comparatives des rémunérations avec d'autres organismes gestionnaires du secteur sanitaire et médico-social seront menées. Au-delà des niveaux de rémunération, il s'agira avant tout de conduire une réflexion visant à proposer, au travers des grilles de classifications renouvelées, des parcours professionnels aux salariés des UGECAM.



Il sera également proposé une évolution du mode de valorisation des sujétions particulières (travail de nuit, astreintes ...) auxquelles sont confrontés nos professionnels, de plus en plus attachés à une juste articulation entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle.

Après un travail d'état des lieux, de visites in situ, d'études comparatives, le Groupe UGECAM, en lien étroit avec les directeurs d'UGECAM, participera à la préparation des mandats de négociation de l'UCANSS. Ces mandats viseront à proposer des systèmes d'indemnisation du travail de nuit et des astreintes attractifs, équitables favorisant la reconnaissance de l'investissement des professionnels en réponse aux attentes des salariés en poste et des candidats.





## AMBITION 3 ACCOMPAGNER L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES MANAGÉRIALES

Les pratiques managériales sont mises à l'épreuve face aux changements impactant nos secteurs : développement d'activités, transformation de nos offres, diversification des modes d'accompagnement, traçabilité et digitalisation, réformes du mode de financement des établissements (SMR, handicap), nouveaux publics soignés ou accompagnés, aspirations nouvelles des professionnels... Dans ce cadre, les managers sont contraints de questionner leurs pratiques managériales, d'agir autrement, d'impulser et d'accompagner le changement. Face à toutes ces mutations, le Groupe UGECAM se doit de construire les bases d'un appui managérial renforcé et solide.

### OBJECTIF 3.1: PROPOSER UNE OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL

**Dans un environnement en perpétuel changement et de plus en plus complexe, le Groupe UGECAM devra renforcer ses actions en faveur du développement des compétences managériales des directeurs et cadres intermédiaires des établissements et services.**

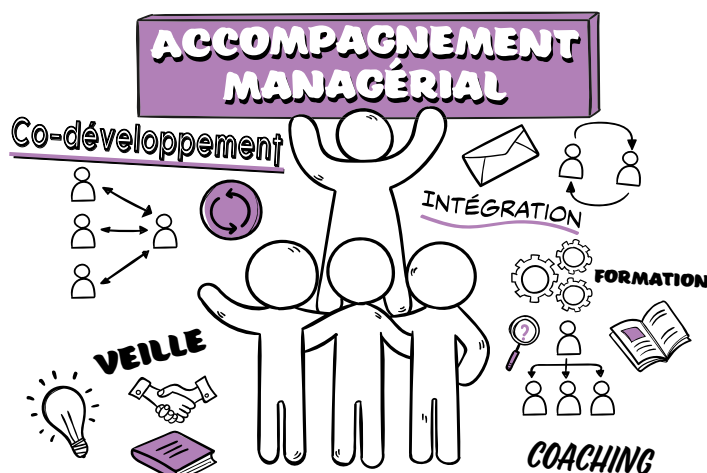
#### #DÉFINIR LES REPÈRES MANAGÉRIAUX DU GROUPE UGECAM

Définir les principes fondateurs et les valeurs qui devront guider nos réflexions sur nos modes de management et nos actes de gestion des ressources humaines, tout au long de la vie professionnelle du salarié, est essentiel pour répondre aux attentes des professionnels en poste et des candidats désireux de rejoindre les équipes de notre Groupe.

De manière transversale et participative, afin de faciliter l'adhésion du plus grand nombre à ces repères, le Groupe UGECAM proposera un outil visuel mettant en avant nos valeurs managériales communes en intégrant des illustrations de situations professionnelles concrètes favorisant leur appropriation par les managers.

#### #STRUCTURER ET DIFFUSER UNE OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT DIVERSIFIÉE

Le Groupe UGECAM définira un plan global de soutien des managers permettant la réalisation des parcours professionnels individualisés, en proposant une offre modulaire composée de formations (base socle et modules à la carte), de temps d'accompagnement individuel lorsque nécessaire, du co-développement...



L'ancrage du management à distance dans les pratiques managériales sera particulièrement pris en compte : dans un contexte de recours au télétravail



pour les fonctions support et du développement d'équipes mobiles et éclatées alternant entre intervention en établissement, à domicile, auprès de partenaires internes ou externes, il est essentiel d'outiller nos managers afin de leur donner les clés du management à distance, les bonnes méthodes de suivi à distance des projets.

Par ailleurs, l'accompagnement à la fonction managériale devra également contribuer à impulser une culture de la gouvernance médico-soignante administrative indispensable au bon fonctionnement de nos établissements. Il s'agira de recenser les bonnes pratiques, de les partager mais aussi d'accompagner et de former les managers et professionnels concernés. Cette gouvernance plus collaborative sera aussi un nouveau vecteur de motivation de nos personnels médicaux et soignants et contribuera au développement de la qualité de vie au travail.



## OBJECTIF 3.2: ORGANISER LE REPÉRAGE DES POTENTIELS ET MIEUX ACCOMPAGNER LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE

Le management stratégique constitue la pierre angulaire indispensable pour la mise en œuvre du projet stratégique du Groupe. L'accompagnement du parcours des dirigeants et des fonctions support est une des clés de réussite de la mise en œuvre du projet stratégique du Groupe UGECAM. Cet accompagnement sera articulé avec l'offre CNAM et UCANSS à destination des dirigeants et des fonctions support.

Par ailleurs, les directeurs d'établissements et services en particulier incarnent et impulsent les orientations du Groupe UGECAM, les projets régionaux des UGECAM et en facilitent la mise en œuvre auprès des managers opérationnels et des équipes. C'est pourquoi ils sont amenés à accompagner tous les changements initiés dans le secteur sanitaire et médico-social du fait des évolutions externes ou internes.

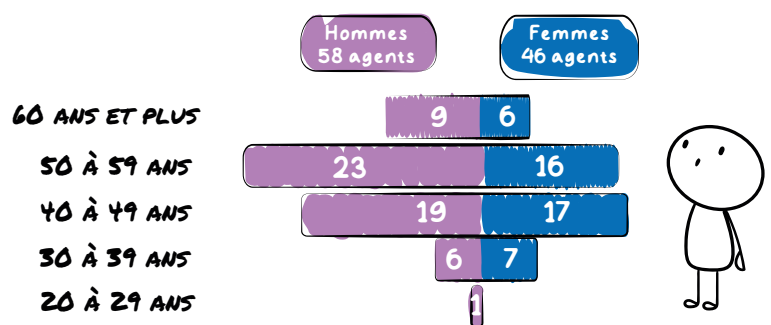
Le Groupe UGECAM a la chance de disposer d'une vaste communauté de directeurs d'établissements et services, caractérisée par une diversité de profils. L'animation et l'accompagnement de cette

communauté seront une priorité pour mobiliser, mailler des expertises complémentaires, rompre l'isolement des directeurs, renforcer leur sentiment d'appartenance au Groupe UGECAM ...

Pour tenir compte de la pyramide des âges et du turnover des directeurs d'établissements et services, le repérage des potentiels parmi les directeurs adjoints et les cadres de proximité est une priorité pour notre gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Au niveau régional, des comités de carrières seront mis en place pour analyser et repérer les potentiels, pour accompagner individuellement le parcours professionnel des professionnels (directeurs d'établissements, agents de direction, fonctions support ...) aux compétences repérées. Le principe d'égalité femmes-hommes et plus globalement le principe de diversité seront respectés à l'occasion des évolutions professionnelles proposées.

## Pyramide des âges des directeurs d'établissements et services



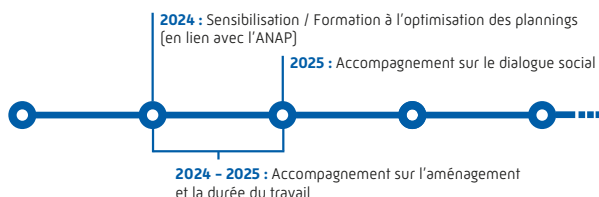
## OBJECTIF 3.3: ACCOMPAGNER LES MANAGERS SUR LA DURÉE ET L'AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL

La thématique de la durée et l'aménagement du temps de travail constitue un enjeu essentiel pour les managers de nos établissements et services.

En effet, la durée et l'aménagement du temps de travail impactent plusieurs sujets prioritaires notamment la planification des ressources, la continuité de la prise en charge des personnes accueillies, la qualité de vie au travail et l'équilibre vie privée et vie professionnelle ; des domaines qui influent directement sur la performance RH mais aussi sur l'attractivité du Groupe UGECAM.

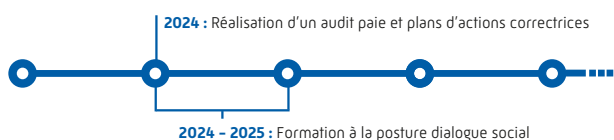
Il est essentiel que les managers du Groupe UGECAM soient accompagnés sur la réglementation en

Ces éléments d'appui viseront également à préparer et accompagner dans de bonnes conditions le déploiement du projet GTA, inscrit dans les priorités du SDSI.



Dans un contexte en pleine mutation, où la cohésion sociale est indispensable au bon fonctionnement de nos organisations, les partenaires sociaux sont des acteurs essentiels pour porter et accompagner les équipes des établissements dans la mise en œuvre des changements (évolution des plannings, réorganisations, opérations de reprise, QVCT...).

Il est primordial pour le Groupe UGECAM de consolider le dialogue social notamment par le biais de la sécurisation du cadre juridique des relations sociales et le développement d'outils d'aide à la négociation collective. Des formations seront proposées axées sur la posture, pour conforter un dialogue social de qualité et une dynamique constructive dans la négociation collective. Elles permettront de maintenir ou d'améliorer, selon la situation de départ (par référence aux résultats du baromètre social notamment) les relations sociales dans les UGECAM, d'organiser la concertation, d'anticiper et gérer les situations de conflits éventuels.

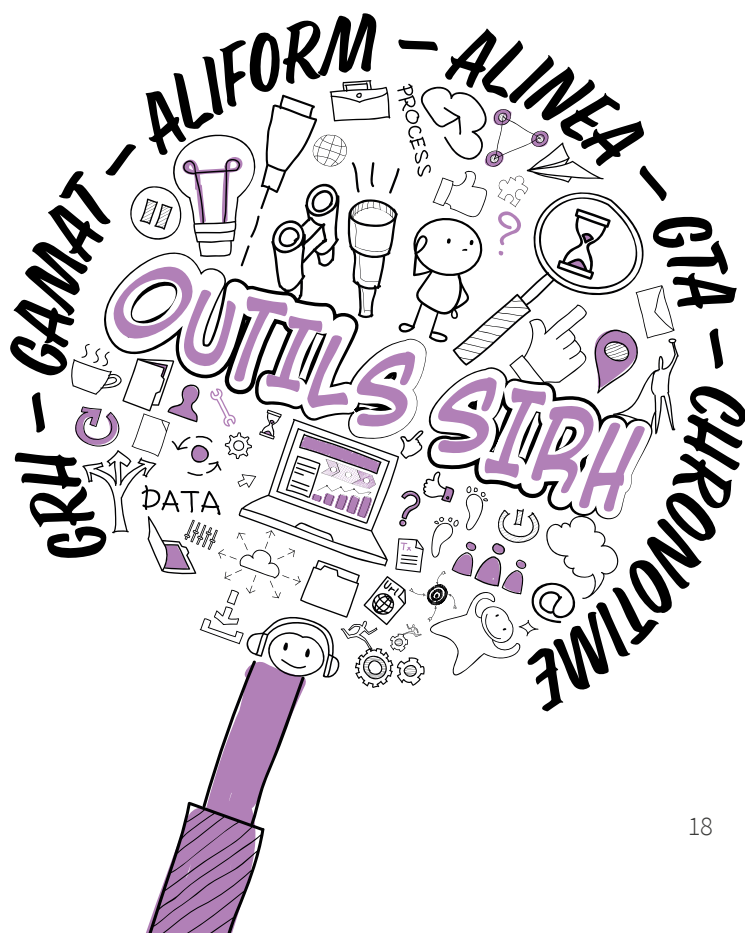


En complément de la démarche TRAM Paie engagée en 2023 par la DRH des réseaux de la branche maladie, le Groupe UGECAM engagera un audit des paies en UGECAM (conformité, analyse des risques sociaux et financiers...) afin de proposer des plans d'actions / actions correctrices.

La Direction Nationale poursuivra ses actions visant à adapter les outils de gestion du SIRH pour répondre à l'organisation et aux besoins des établissements et services UGECAM (ALINEA en fonction de l'évolution du dictionnaire des compétences et ALIFORM pour répondre à l'organisation de la formation dans les UGECAM notamment).

Le recours à l'outil GAMAT pour le suivi de l'absentéisme sera généralisé en lien avec les engagements du Groupe UGECAM dans le cadre des orientations SOVCT et RSO.

Enfin le déploiement du projet de GTA, piloté par la DSI du Groupe sera essentiel sur la période de mise en oeuvre du SDRH pour la sécurisation, l'harmonisation des pratiques RH, la performance sociale mais aussi pour l'attractivité de nos métiers.





## AMBITION 4 ÊTRE UN EMPLOYEUR SOCIALEMENT RESPONSABLE



Prendre soin de nos professionnels de santé et de l'accompagnement est un axe prioritaire de notre plan attractivité. Ce plan sera ajusté dans sa dimension Santé Qualité de Vie et Conditions de Travail (SQVCT), au vu du contenu de la feuille de route pluriannuelle de la ministre déléguée à l'organisation territoriale et aux professions de santé portant sur la santé des professionnels de santé.

Ces travaux viendront alimenter et enrichir les actions de prévention que le Groupe UGECAM avait définies pour la période 2023-2027.

### OBJECTIF 4.1: DIFFUSER ET METTRE EN ŒUVRE LES ORIENTATIONS ET ACTIONS SANTÉ QVCT

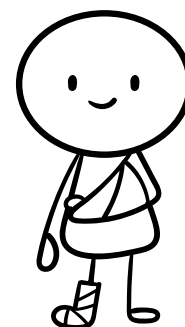
Inscrites dans l'engagement n°2 du référentiel RSO « Porter notre responsabilité sociale interne », les actions de Santé Qualité de Vie et des Conditions de Travail (SQVCT) participent de la performance globale du Groupe UGECAM. Pour permettre aux professionnels de remplir leurs missions dans un contexte d'évolution des organisations du travail et de transformation des offres de soins et d'accompagnement, il est indispensable de réunir les conditions de qualité de vie au travail.

Pour ce faire, les actions doivent permettre d'identifier et prévenir les risques professionnels et de garantir un accompagnement des professionnels dans leur environnement de travail. Une attention particulière sera portée aux actions de prévention de l'usure professionnelle et de lutte contre l'inaptitude dans les établissements et services médico-sociaux et sanitaires.

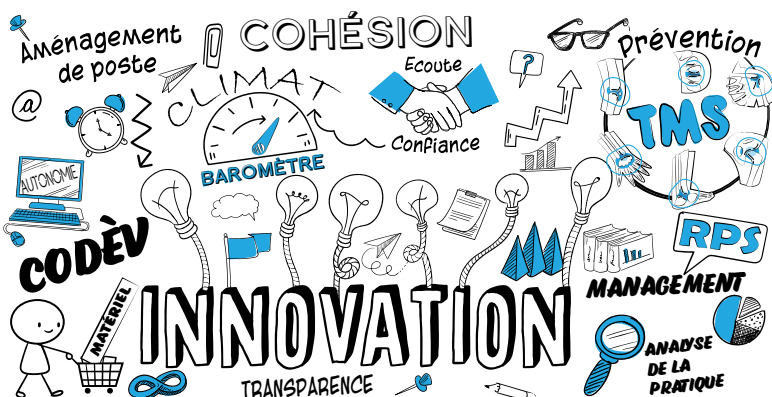
## PREVENTION

USURE  
PROFESSIONNELLE

TMS

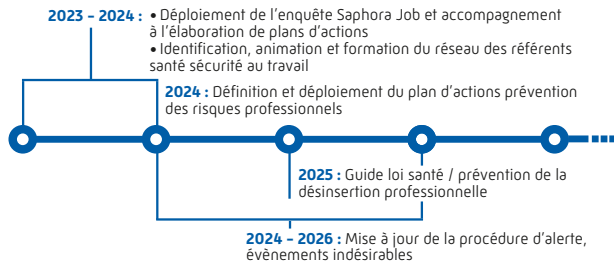


Porter ces orientations nécessite, également et avant tout, de promouvoir une culture de la prévention au sein du Groupe UGECAM en travaillant avec un réseau des référents formés et en renforçant le partage de pratiques et les partenariats sur les territoires.





La consolidation des partenariats externes à l'institution (ANACT/ARACT/INRS...) permettra aux UGECAM d'impulser des innovations sociales, de développer des actions partagées avec d'autres opérateurs intervenant sur le même champ d'activité, mais également de réaliser une veille sur les démarches « mutualisables » et les sources de financements susceptibles d'être mobilisées.



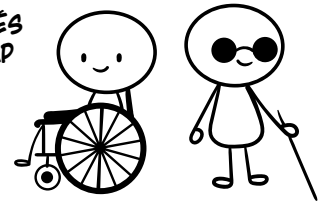
## OBJECTIF 4.2 : DÉFINIR ET DÉPLOYER UNE POLITIQUE HANDICAP / DIVERSITÉ

Le Groupe UGECAM est un acteur incontournable dans le champ de l'accompagnement et de la réadaptation des personnes en situation de handicap. Ses valeurs et ses missions qui visent à favoriser l'émergence d'une société plus inclusive et plus respectueuse du droit des personnes, engagent également le Groupe en tant qu'employeur.

Ainsi le Groupe UGECAM doit poursuivre son engagement en faveur de la mise en place d'actions porteuses de ces valeurs d'équité, de non-discrimination et d'inclusion. Il s'agit de mettre en œuvre les actions nécessaires au maintien dans l'emploi durable des salariés en situation de handicap au sein du Groupe UGECAM et à l'anticipation des départs en retraite en procédant à des recrutements inclusifs.

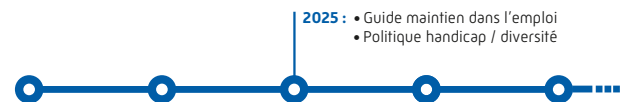
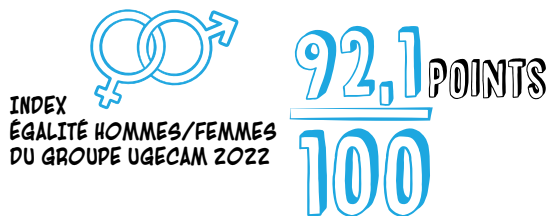
**TAUX D'EMPLOI DE SALARIÉS EN SITUATION DE HANDICAP 2022**

**7,66 %**



Une attention particulière sera donc portée au recrutement de nouveaux salariés en situation de handicap, en développant les partenariats externes (cf. CapEmploi) et en assurant la promotion des dispositifs existants (notamment les aides AGEFIPH).

En effet, si son taux d'emploi global de salariés en situation de handicap illustre la dynamique de recrutement engagée depuis plusieurs années au sein du Groupe, notre gestion prévisionnelle des emplois et des compétences rend indispensable la poursuite de nos efforts et l'extension de nos actions à toutes formes de diversité.







## AMBITION 5 AGIR ENSEMBLE POUR PROMOUVOIR LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE



Le Groupe UGECAM en cohérence avec son plan d'actions national Responsabilité Sociale des Organisations (RSO), compte poursuivre son engagement en faveur de la réduction de son empreinte environnementale notamment par la réduction de ses émissions à effet de serre et l'intégration des enjeux RSO dans la gestion de son patrimoine et par la promotion d'une gestion durable des ressources (électricité, gaz, eau, papier ...).

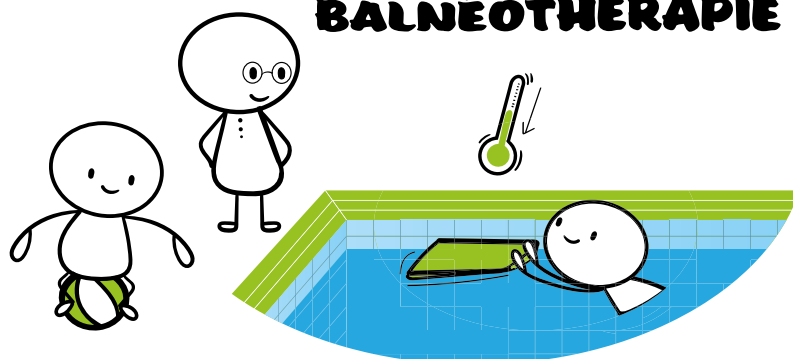
Par des mesures RH ciblées, le Groupe UGECAM a prévu d'intensifier ses actions de sensibilisation et de formation à destination des managers et des équipes à la transition écologique.

### OBJECTIF 5.1: ACCOMPAGNER LES COLLABORATEURS DANS LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

En cohérence avec les objectifs de la COG et le plan d'actions RSO du Groupe UGECAM, des formations des directeurs, des managers et des collaborateurs aux enjeux climatiques et aux éco-gestes, seront organisées, pour inciter les collaborateurs à modifier leurs pratiques au quotidien et intégrer la RSO dans les projets transverses.

Les bonnes pratiques des établissements et services notamment dans le domaine de la baisse de la consommation énergétique et le tri des déchets (médicaux notamment) seront recensées et partagées.

#### BALNÉOTHÉRAPIE



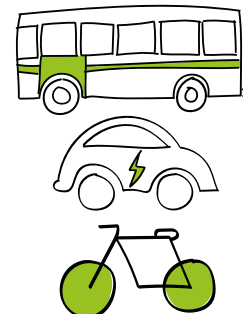
### OBJECTIF 5.2 : DÉVELOPPER LES MOBILITÉS DURABLES

Les professionnels des UGECAM seront sensibilisés aux enjeux des mobilités durables, les UGECAM et les directions d'établissements et services veilleront, notamment, à avoir recours à des modes de transport durables pour les trajets nécessaires pour se rendre au domicile des patients et personnes accompagnées. Elles assureront aussi la promotion du recours aux mobilités durables pour les trajets domicile-travail.

#### RECYCLAGE DES DÉCHETS MÉDICAUX



#### MOBILITÉS DURABLES



##### 2024 :

- Sensibilisation aux enjeux climatiques et énergétiques
- 1<sup>er</sup> appui terrain déployés dans des UGECAM en collaboration avec l'ANAP (régions pilotes)

2025 : Déploiement des appuis terrain dans d'autres UGECAM

# Les 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 Bourgoïn  
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

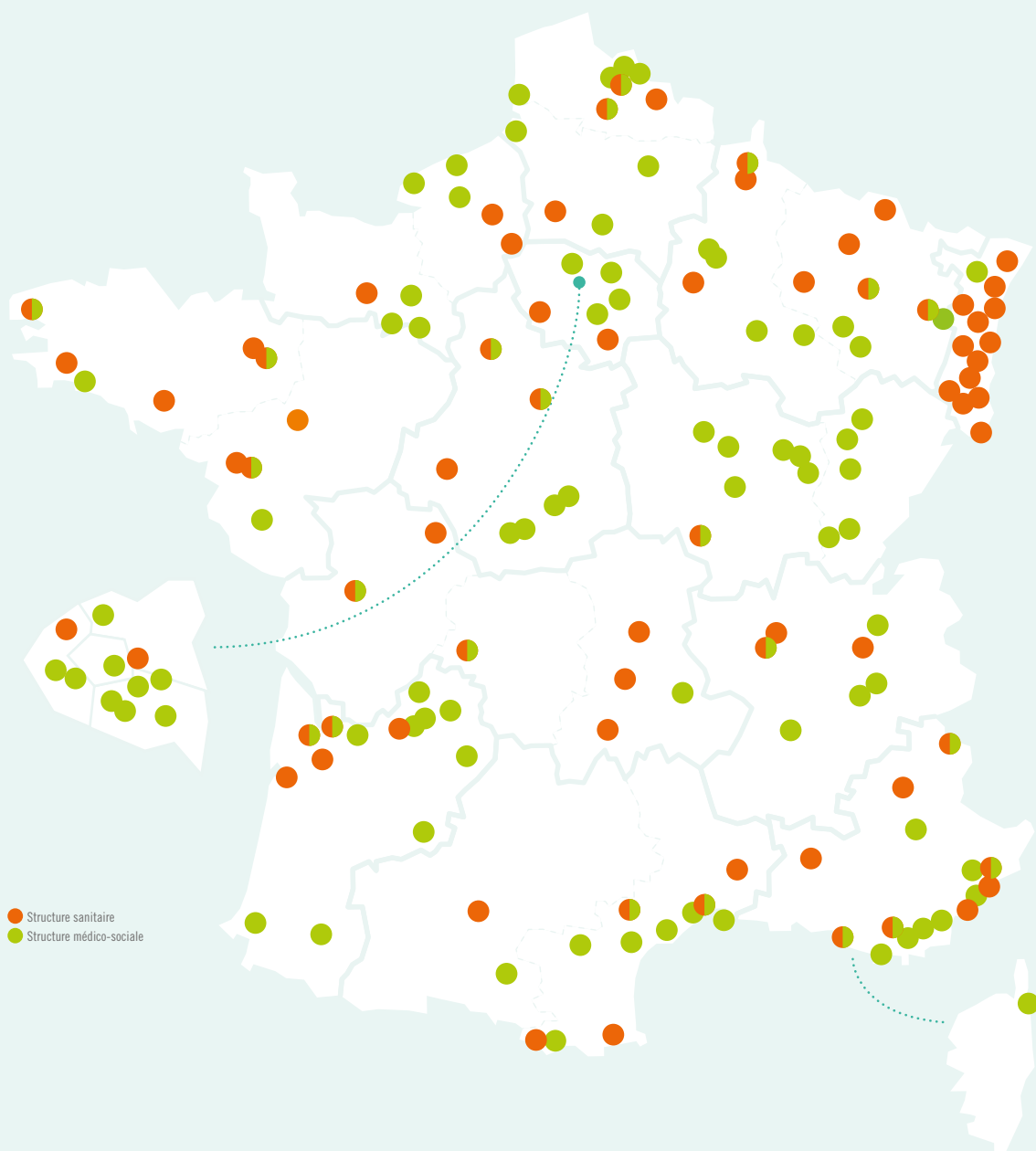
515 avenue Georges Frêche  
34170 CASTELNAU-LE-LEZ

## 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



**POUR EN SAVOIR PLUS**

**rendez-vous sur le site internet du Groupe UGECAM**



<https://www.groupe-ugecam.fr/>

Réalisation :



**La FABRIQUE PÉDAGOGIQUE**  
La formation multimodale  
par l'Assurance Maladie