



# AP SUR 2027

## LE NOUVEAU PROJET STRATÉGIQUE DU GROUPE UGECAM

s'articule autour de quatre ambitions principales : transformer et développer notre offre, porter haut les ambitions de qualité, d'innovation et d'expertises dans les prises en charge et les accompagnements, engager le groupe dans une stratégie de performance durable et accompagner le réseau dans le cadre de schémas directeurs nationaux ambitieux, ressources humaines, communication et systèmes d'information.

Dans le prolongement de notre projet stratégique, des schémas directeurs structurants ont été élaborés pour les ressources humaines, les systèmes d'information et la communication. Ils ont vocation à décliner, sur leurs champs respectifs, les orientations du projet stratégique pour accompagner les collaborateurs dans leur mise en œuvre.

Les orientations du projet stratégique du Groupe UGECAM se déclineront dans les projets stratégiques régionaux des 13 UGECAM et dans les projets d'établissements et de services actualisés.

**Le Groupe UGECAM** est l'un des principaux opérateurs privés à but non lucratif intervenant dans la prise en charge sanitaire adulte et pédiatrique et dans l'accompagnement des personnes vivant avec un handicap ou en perte d'autonomie.

Signée par l'État et la Caisse nationale de l'Assurance Maladie le 19 juillet 2023, la convention d'objectifs et de gestion 2023-2027 fixe pour cinq années les objectifs et les moyens de l'ensemble de la branche maladie dont le Groupe UGECAM.

Le Groupe UGECAM fait partie intégrante de l'Assurance Maladie dont il partage les valeurs fondatrices d'universalité, de solidarité, de responsabilité et d'innovation. Ainsi, les établissements et services vont poursuivre leur engagement en faveur de l'adaptation de la prise en charge et des accompagnements aux besoins des territoires, tout en améliorant leur performance.



**L'édito d'Anne Moutel-Seiller**  
Directrice Générale du Groupe UGECAM

« Cap sur 2027 », c'est le nom du nouveau projet stratégique qui nous embarque collectivement vers un Groupe UGECAM renouvelé sur ses ambitions et son périmètre d'ici à 2027 !

Opérateur en santé de l'Assurance Maladie, le Groupe UGECAM doit répondre aux nouveaux besoins de prise en charge et d'accompagnement de la population sur les territoires, dans le cadre d'offres graduées et de parcours organisés avec ses partenaires. Si les besoins de santé et d'accompagnement des Français sont en forte croissance avec le développement des maladies chroniques et l'augmentation de l'espérance de vie, les modalités attendues de prise en charge et d'accompagnement ont fortement évolué : chaque citoyen aspire légitimement à bénéficier, le plus possible, de prise en charge et d'accompagnement à domicile, dans un cadre facilitant le libre choix et l'auto-détermination.

Loin de rendre nos offres obsolètes, ces évolutions nous obligent à nous décentrer et à « aller vers » le domicile au sens large. Pour répondre à ces nouveaux défis, le Groupe UGECAM doit s'appuyer sur l'expertise solide de ses 249 établissements et services sanitaires et médico-sociaux et de ses 14 350 collaborateurs, et s'inscrire dans une démarche de responsabilité populationnelle ambitieuse sur les territoires où il est présent. Virage ambulatoire des prises en charge sanitaires, virage inclusif et domiciliaire des accompagnements des personnes en situation de handicap et de dépendance : toutes ces démarches visent à faciliter et à fluidifier les parcours des personnes en intégrant, le cas échéant, les dimensions professionnelles et sociales de leurs besoins, grâce à des partenariats efficaces avec tous les acteurs concernés du territoire.

A cette période de forte transformation de notre offre sanitaire et médico-sociale s'ajoute un deuxième défi avec la reprise des centres de santé de l'Assurance Maladie d'ici à 2027. L'arrivée de cette nouvelle activité de soins primaires constitue une opportunité stimulante d'élargir l'offre du groupe, de se rapprocher du domicile, tout en travaillant sur des parcours coordonnés sur certains territoires. Ainsi, les centres de santé, notamment dentaires, pourront contribuer à la mise en œuvre de notre politique d'accès à la santé dentaire des personnes en situation de handicap ou de dépendance.

Le pilotage de la transformation et du développement de notre offre doit s'inscrire dans une stratégie incontournable de performance durable. Au-delà de l'exercice traditionnel de maintien de l'équilibre économique de nos structures, le Groupe UGECAM doit désormais activement contribuer aux efforts indispensables de transition écologique du secteur de la santé tout en investissant fortement dans la modernisation immobilière et numérique. Ainsi, la trajectoire financière du groupe devra être pilotée avec une attention particulière, dans un contexte contraint de finances publiques et de mise en œuvre de la réforme de financement des établissements de Soins Médicaux et de Réadaptation (SMR) qui impacte très largement nos recettes.

Sur la période, la mobilisation collective de tous nos professionnels autour d'une activité sanitaire dynamique et d'une activité médico-sociale inclusive est déterminante pour parvenir à concrétiser nos ambitions. Je compte sur chacun d'entre vous pour garder le cap d'un Groupe UGECAM dynamique, inclusif, innovant et performant au service des patients et des personnes accompagnées !

# > 01

## Développer et transformer l'offre du Groupe UGECAM pour l'adapter aux besoins des patients et des personnes accompagnées

Opérateur de l'Assurance Maladie, le Groupe UGECAM doit particulièrement veiller à répondre avec pertinence aux besoins actuels des patients et des personnes accompagnées, définis en lien avec les politiques publiques de santé et d'autonomie. Les établissements et services sanitaires et médico-sociaux du Groupe UGECAM ont pour mission commune de prendre en charge les patients et d'accompagner les personnes en situation de handicap, en s'inscrivant dans une vision globale qui s'intègre dans leur projet de vie. Les patients aspirent à des prises en charge organisées, le plus possible, à domicile ou en ambulatoire tout en souhaitant bénéficier, si besoin, de prises en charge toujours plus spécialisées au sein des établissements sanitaires de soins médicaux et de réadaptation (SMR), de médecine ou de psychiatrie. Les personnes en situation de handicap ou de dépendance souhaitent également pouvoir choisir leurs modalités d'accompagnement si possible à domicile et dans le droit commun ou au sein d'établissements de plus en plus spécialisés. Toutes revendiquent une prise en compte de leur projet de vie global.

Ces évolutions profondes dans la gradation de l'offre sont de véritables défis posés à nos organisations. En s'appuyant sur la reconnaissance de prises en charge spécialisées (activités d'expertises et plateaux techniques spécialisés) le Groupe UGECAM s'engage à construire des offres permettant le plus possible des prises en charge sanitaires et des accompagnements à domicile, tout en renforçant la spécialisation des offres dans ses établissements sanitaires ou médico-sociaux. Les professionnels du groupe veilleront quotidiennement à questionner les modalités de prise en charge et d'accompagnement afin de les adapter de manière continue aux besoins de chacun.





## 1.1 ADAPTER ET DÉVELOPPER L'OFFRE SANITAIRE POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DES PATIENTS SUR LES TERRITOIRES

Le secteur des soins médicaux et de réadaptation connaît deux réformes structurantes, qui portent sur le régime des autorisations et sur ses modalités de financement. La place des SMR dans les filières de prise en charge adulte et pédiatrique y est précisée entre le court séjour et l'offre de soins de ville, en incluant les liens avec les établissements et services médico-sociaux.

### DÉCLINER LES ORIENTATIONS DES PROJETS RÉGIONAUX DE SANTÉ

Entrées en application dès 2023, ces réformes s'accompagnent de la mise à jour des Projets Régionaux de Santé (PRS), qui vont fixer pour les cinq prochaines années les évolutions structurelles de l'offre de soins sur les territoires. La refonte des PRS va questionner l'adaptation de l'offre aux besoins des territoires et permettra, le cas échéant, de développer de nouvelles filières, en lien avec les partenaires et en cohérence avec les besoins de santé.

Dans une perspective de virage ambulatoire, il est essentiel que chaque établissement SMR cherche, dans son projet d'établissement, à proposer une palette d'offres variées de prise en charge alliant les modalités traditionnelles d'hospitalisation complète mais aussi d'hospitalisation de jour, de consultations spécialisées, d'équipes mobiles et d'hospitalisation à domicile, gérées directement ou indirectement avec des partenaires.

### ENCOURAGER L'UTILISATION DE LA TÉLÉMEDECINE

Le développement de la télémedecine, incluant la télé-réadaptation, devra permettre la mise en place de programmes complémentaires à l'offre existante. La télé-expertise permettra aux SMR hyperspécialisés de proposer des consultations en médecine physique et de réadaptation aux établissements polyvalents notamment, en cohérence avec le principe de gradation des soins réaffirmé par la réforme des autorisations. Ainsi, les établissements mettront à disposition de leurs partenaires leurs expertises dans un souci de gradation des soins au service des patients.

### ACCENTUER LE VIRAGE AMBULATOIRE DES PRISES EN CHARGE SANITAIRES

Les activités de soins médicaux et de réadaptation pédiatrique devront, pour leur part, opérer un virage ambulatoire particulièrement marqué pour répondre aux aspirations des jeunes patients et de leurs parents, permettant une prise en charge plus inclusive avec notamment le maintien de la scolarisation et des liens familiaux.

### METTRE EN ŒUVRE LA RÉFORME DES ÉTABLISSEMENTS DE SOINS MÉDICAUX ET DE RÉADAPTATION

Grâce à la reconnaissance de leurs activités d'expertise, les établissements SMR du groupe pourront se positionner comme des acteurs incontournables des parcours de soins et de réadaptation sur les territoires. Afin de contribuer à la réponse à l'évolution des nouveaux besoins sur les territoires, le Groupe UGECAM intensifiera sa stratégie de réponse aux appels à projet initiés par les agences régionales de santé (ARS), en prenant appui sur les partenariats existants. La réforme de financement des SMR, qui va se mettre en œuvre progressivement sur la période, constitue un enjeu majeur pour le Groupe UGECAM, impactant deux tiers des recettes du groupe. Cette réforme nécessite de consolider les dynamiques d'activités des établissements, mais aussi de développer et de diversifier les modes de prise en charge afin de pouvoir garantir la pérennité de leurs financements. S'agissant des établissements psychiatriques engagés dans une réforme structurelle de leur financement depuis janvier 2022, ils devront s'approprier ces évolutions pour consolider leur place et leur rôle au sein des secteurs et des territoires, notamment à travers la dotation populationnelle. Ces nouvelles modalités de financement permettront également de mieux valoriser la dynamique d'activité ainsi que le développement des prises en charge innovantes et de qualité.

La définition du positionnement stratégique pertinent de chaque établissement sanitaire, le management par la qualité et le pilotage médico-économique des établissements passent impérativement par la mobilisation collective pour la mise en œuvre d'un projet stratégique partagé de l'ensemble de ses professionnels et en particulier de la communauté médicale et paramédicale, aux côtés des directions, dans le cadre d'une gouvernance modernisée de nos établissements.

## 1.2 ÊTRE UN ACTEUR DÉTERMINÉ D'UNE SOCIÉTÉ PLUS INCLUSIVE

**La Conférence Nationale du Handicap d'avril 2023 a fixé des orientations stratégiques structurantes pour la période 2023-2027 visant à développer l'offre d'accompagnement (50 000 nouvelles solutions) tout en accélérant la transformation inclusive de l'offre médico-sociale. Cette accélération concerne prioritairement l'offre médico-sociale d'accompagnement de l'enfance en situation de handicap, qui devra fonctionner en dispositif dans l'ensemble de ses structures à échéance de 2025.**

### ACCÉLÉRER LA DÉMARCHE D'INCLUSION

Le Groupe UGECAM s'engage à être un acteur majeur de cette démarche d'inclusion à double titre : en offrant des accompagnements inclusifs aux personnes en situation de handicap que ses professionnels accompagnent mais aussi en appuyant les acteurs de la société ordinaire dans leur accueil.

D'ici à 2027, dans le cadre d'une démarche globale ambitieuse d'essaimage, notre objectif est de généraliser les bonnes pratiques d'offres inclusives qui ont émergé dans plusieurs structures du groupe. Au sein de plateformes de services, les établissements et services médico-sociaux du groupe devront proposer une offre variée permettant de s'adapter aux besoins évolutifs des personnes en situation de handicap, incluant une offre d'hébergement permanent, temporaire ou séquentiel, de l'accueil de jour, ainsi que de l'accompagnement à domicile.

### INTÉGRER L'AUTODÉTERMINATION AUX PROJETS D'ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉS

En s'appuyant sur l'auto-détermination, les projets d'accompagnement personnalisés veilleront à permettre aux personnes accompagnées de mettre en œuvre les parcours globaux intégrant la scolarisation, la santé, la vie professionnelle, les loisirs, le sport et la culture. La mise en œuvre de ces parcours inclusifs nécessite des partenariats territoriaux de qualité avec les écoles, les professionnels de santé, les entreprises, les associations et les collectivités locales. Les plateformes de services médico-sociales assureront la coordination de l'ensemble des prestations d'accompagnement des personnes en situation de handicap, à chaque étape de leur vie. En cohérence avec la stratégie nationale aidants, elles proposeront une offre de soutien et de relais à destination des aidants fortement sollicités avec le développement d'accompagnements inclusifs.

Les établissements et services du Groupe UGECAM mettront également leur expertise du handicap au service de la société ordinaire afin de contribuer à accélérer le potentiel inclusif de la société française. Ainsi les professionnels de nos établissements et services sensibiliseront, formeront et accompagneront les professionnels des écoles, des associations, des entreprises et les professionnels de santé sur la connaissance des handicaps et les modalités d'accompagnement des personnes en situation de handicap.

Au-delà de la transformation inclusive, le Groupe UGECAM contribuera à développer l'offre d'accompagnement pour mieux répondre aux besoins des publics polyhandicapés, des personnes présentant des troubles neuro-développementaux dont l'autisme, ainsi que pour les personnes handicapées psychiques. Le Groupe UGECAM contribuera à apporter des réponses aux situations complexes afin de limiter les situations de rupture de parcours.

Les établissements et services de réadaptation professionnelle du Groupe UGECAM devront faire évoluer leur positionnement stratégique en développant une offre de formation accompagnée avec les acteurs de la formation de droit commun en proximité, tout en renforçant leur offre d'accompagnement et de formation au sein de leurs établissements pour des situations plus complexes. Ils développeront leurs relations avec les entreprises des territoires et les partenaires institutionnels tels que France Travail afin de développer une offre répondant aux besoins du marché du travail. Ils mettront en place des prestations qui contribueront à prévenir la désinsertion professionnelle des salariés en agissant auprès des employeurs.

D'ici à 2027, la mise en œuvre de la réforme de financement SERAFIN – PH, qui concernera d'abord l'offre handicap enfant, fera l'objet d'un accompagnement national, en fonction des modalités et du calendrier défini par l'État.

## 1.3 ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DES EHPAD

**Depuis plusieurs années, les besoins d'accompagnement des personnes âgées dépendantes évoluent avec le papy-boom et l'allongement de l'espérance de vie. La pression démographique accentue le volume des besoins d'accompagnement des personnes âgées dépendantes. Parallèlement, le développement des maladies chroniques renforce les besoins de médicalisation de l'accompagnement et de la prise en charge. Enfin, les générations actuelles de personnes âgées dépendantes aspirent, le plus longtemps possible, à être accompagnées à domicile. Ces évolutions simultanées interrogent le positionnement des EHPAD au sein de la filière gériatrique entre le domicile, soutenu par des services à domicile, les résidences services et les établissements sanitaires gériatriques. Ces questionnements s'inscrivent également dans un contexte de fragilisation de la confiance des personnes âgées et de leurs familles envers les EHPAD.**

Ainsi, les EHPAD sont amenés à répondre simultanément à trois tendances structurelles : un besoin de médicalisation, de diversification et d'ouverture de leur offre sur l'extérieur.

Les EHPAD doivent être en capacité d'assurer des prises en charge médicales de qualité, compte tenu de la lourdeur croissante des pathologies des résidents, tout en veillant à maintenir une ambiance domiciliaire dans les modalités d'accueil (qualité de la restauration et de l'animation, droit de visite...). Afin de garantir un niveau adapté de médicalisation, les EHPAD peuvent s'appuyer sur des expertises extérieures dont l'hospitalisation à domicile.

Comme dans le champ handicap, l'offre d'accompagnement des personnes âgées dépendantes est également invitée à opérer sa mue, dans une visée inclusive et domiciliaire, en diversifiant ses modalités : hébergement permanent, temporaire, accueil de nuit, accueil temporaire, liens avec les services à domicile. Si cette diversification de l'offre des EHPAD nécessite un développement de l'agilité des organisations internes au service des personnes accueillies, elle passe aussi par un renforcement des partenariats locaux. Ces partenariats locaux sont également déterminants pour faciliter le maintien de leur participation à des activités de proximité par le biais d'associations culturelles et le développement de projets intergénérationnels avec les écoles et les crèches.

Les projets d'établissements des EHPAD devront intégrer l'enjeu de renouvellement des services offerts aux personnes âgées dépendantes du territoire pour mieux répondre à leurs besoins.

Au-delà de ces travaux sectoriels, le Groupe UGECAM renforcera ses réflexions intersectorielles de filières (ex : filière gériatrique, filière cérébrolésions, etc.) afin de capitaliser sur ses expertises dans les champs sanitaires et médicosociaux et offrir des parcours de soins et d'accompagnement coordonnés.

## 1.4 PORTER DES CHANTIERS AMBITIEUX DE DÉVELOPPEMENT POUR LE GROUPE UGECAM

**Désormais positionné comme opérateur unique de l'Assurance Maladie dans les secteurs sanitaire et médico-social, le Groupe UGECAM va engager deux opérations majeures de développement qui vont faire évoluer son offre sur les territoires. La reprise des centres de santé de l'Assurance Maladie sur la période 2024-2027 constitue un levier stratégique de développement vers de nouvelles activités de soins primaires qui viendront compléter l'offre de soins actuelle.**

**Le rapprochement qui s'engage avec le groupe FILIERIS sur la même période représente également une opportunité de renforcer la présence du Groupe UGECAM dans les secteurs sanitaire et médico-social en particulier sur certains territoires dont les besoins de santé et d'accompagnement sont particulièrement forts notamment pour les populations vulnérables.**

### RÉUSSIR L'INTÉGRATION DES CENTRES DE SANTÉ DE L'ASSURANCE MALADIE

D'ici à la fin 2027, le Groupe UGECAM reprendra progressivement la gestion des centres de santé gérés par les CPAM et la CRAMIF, positionnant le groupe sur la gestion de nouvelles activités relevant du premier recours.

Le développement de ce nouveau segment d'activité est une opportunité pour mettre en œuvre des synergies avec l'offre existante, au bénéfice des patients et des personnes accompagnées. Les centres de santé dentaires et polyvalents continueront à s'engager pour l'accès aux soins des publics les plus éloignés des soins, orientation qui devra figurer dans leur projet de santé. Intégrés au sein de l'offre du Groupe UGECAM, les centres de santé seront également un point d'appui pour contribuer à la mise en œuvre de la politique d'accès aux soins, notamment dentaires, des personnes en situation de handicap ou de dépendance.

Le renforcement du pilotage national et régional des centres de santé devra permettre de dégager des bonnes pratiques afin de renforcer leur performance économique, indispensable à leur pérennité.

Le transfert au Groupe UGECAM des services de soins infirmiers à domicile, actuellement gérés par la CPAM de Corrèze, permettra également d'offrir une prise en charge de proximité dans la filière gériatrique qui conjugue le soin et le maintien du patient dans son environnement de vie.

### METTRE EN ŒUVRE LE RAPPROCHEMENT AVEC FILIERIS

D'ici à la fin de la COG, le Groupe UGECAM devra se rapprocher de FILIERIS, qui regroupe l'offre de santé gérée par la Caisse Autonome Nationale de Sécurité Sociale dans les Mines. L'offre de santé FILIERIS regroupe environ 230 structures et services, dont une partie importante de centres de santé (150) mais également une dizaine d'établissements de soins médicaux et de réadaptation et une trentaine de structures et services médico-sociaux. Le groupe propose également des services complémentaires à l'offre de soins (centres optiques, pharmacies, un service de vente et location de matériel médical et un laboratoire d'analyses médicales). Ces structures sont principalement implantées dans les anciens bassins miniers (Hauts-de-France, Grand-Est et Occitanie en grande majorité).

Grâce à la reprise de la gestion des centres de santé des caisses et dans le cadre du rapprochement avec l'offre de santé FILIERIS, le Groupe UGECAM renforcera ses expertises sur l'ensemble des champs sanitaire, ambulatoire et médico-social.



SYNTHÈSE DES AMBITIONS, OBJECTIFS, ACTIONS ET JALONS



OBJECTIFS	ACTIONS	JALONS
Sous ambition 1.1 : Adapter et développer l'offre sanitaire pour répondre aux besoins des patients sur les territoires		
1 Formaliser les projets d'établissement en cohérence avec les PRS et la stratégie nationale => 31 décembre 2024	Actualiser les projets d'établissement	2024 > Publication des Projets Régionaux de Santé et des calendriers de renouvellement des autorisations 2025 > Mise à jour des projets d'établissements sanitaires en fonction des nouvelles opportunités portées par les PRS
2 Amplifier le virage ambulatoire et développer les nouveaux modes de prise en charge	Réaliser une feuille de route nationale sanitaire et définir une stratégie nationale pluri-annuelle	2024 > Rédaction de la feuille de route sanitaire 2025 > Dépôt des renouvellement autorisations
3 Formaliser une charte de gouvernance	Décliner la charte de gouvernance dans les établissements sanitaires	2024 > Rédaction de la charte de gouvernance 2026 > Bilan de la mise en œuvre de la charte de gouvernance auprès des établissements volontaires
Sous ambition 1.2 : Être un acteur déterminé d'une société plus inclusive		
4 Engager les ESMS dans la transformation des modèles d'accompagnement	Formalisation de la feuille de route transformation inclusive du Groupe UGECAM	2024 - 2025 > Déclinaison de la feuille de route médico-sociale 2026 > Évaluation des actions engagées dans le cadre de la stratégie inclusive
	Accompagner opérationnellement les ESMS	Montée en charge annuelle des dispositifs d'accompagnement selon le type d'ESMS concernés
5 Renforcer l'accompagnement des aidants	Formaliser une stratégie aidants par UGECAM	2024 - 2025 > Déclinaison de la stratégie nationale aidants 2027 > Bilan de la mise en œuvre des recommandations issues des travaux de la MD 36 aide aux aidants
6 Identifier les besoins d'accompagnement spécifiques	Réponse aux AAP et AMI «50 000 solutions»	2025 - 2027 > Inscription dans la stratégie nationale 50 000 solutions



SYNTHÈSE DES AMBITIONS, OBJECTIFS, ACTIONS ET JALONS



OBJECTIFS	ACTIONS	JALONS
Sous ambition 1.3 : Accompagner la transformation des EHPAD		
7 Engager la transformation EHPAD	Stratégie nationale EHPAD intégrant le volet financier et immobilier	2025 > Rédaction de la stratégie nationale EHPAD et plan d'action 2026 -2027 > Déclinaison de la feuille de route
8 Engager les EHPAD dans une charte de la bientraitance	Formalisation d'une charte nationale bientraitance en EHPAD	2025 > Formalisation de la charte de bientraitance EHPAD et déclinaison opérationnelle (2025-2027)
Sous ambition 1.4 : Porter des chantiers ambitieux de développement pour le Groupe UGECAM		
9 Piloter les phases de transfert des CDS des CPAM vers les UGECAM	Accompagner les transferts au moyen d'un pilotage partagé DDO/DGU et mettre en œuvre une animation DGU du réseau	2024 - 2027 > Reprise progressive par les UGECAM de la gestion des centres de santé de l'Assurance Maladie selon les trajectoires définies
10 Définir la stratégie nationale CDS du Groupe UGECAM	Formaliser les projets de santé des CDS en cohérence avec la stratégie nationale	2024 - 2025 > Définition du projet stratégique CDS 2025 - 2027 > Formalisation des projets de santé des CDS



# > 02

**Porter haut les ambitions de qualité,  
d'expertises et d'innovation  
dans les prises en charge  
et les accompagnements**



## 2.1 GARANTIR À TOUS UNE PRISE EN CHARGE ET UN ACCOMPAGNEMENT DE QUALITÉ

Opérateur de l'Assurance Maladie, le Groupe UGECAM a pour ambition de garantir à tous une prise en charge et un accompagnement de qualité, qui soit le résultat d'une politique qualité structurée, portée au quotidien par la ligne managériale et l'ensemble des collaborateurs. Cette politique devra aboutir à des résultats de certification et d'évaluation HAS de très haut niveau et s'illustrer par l'obtention des financements à la qualité élevée pour les établissements sanitaires.

### VISER L'EXCELLENCE DANS LA CERTIFICATION ET L'ÉVALUATION DE LA QUALITÉ PAR LA HAUTE AUTORITÉ DE SANTÉ (HAS)

Les nouvelles modalités de certification et de fréquence d'évaluation dans le secteur sanitaire comme le nouveau dispositif d'évaluation de la qualité dans le secteur médico-social renforcent les niveaux d'exigence en termes de qualité. Ainsi, la place du patient comme de la personne accompagnée dans les audits de certification prend une place prépondérante. De même, une importance particulière est portée à la gestion des événements indésirables, dont la déclaration et le traitement doivent contribuer à engager les établissements dans une logique d'amélioration continue.

En 2023, sur 18 établissements du Groupe UGECAM visités par les experts de la HAS, neuf établissements sanitaires ont obtenu une certification avec mention « haute qualité des soins » et neuf ont été certifiés en « qualité des soins confirmés ». Quant aux établissements et services médico-sociaux éligibles, la majorité a obtenu un résultat d'évaluation externe très satisfaisant (cotation supérieure à trois). L'objectif est de consolider ces très bons résultats, qui témoignent de l'engagement quotidien des professionnels en faveur de la qualité et de la sécurité des soins et des accompagnements.

### DES FINANCEMENTS CROISSANTS À LA QUALITÉ POUR LES ÉTABLISSEMENTS SANITAIRES

Au-delà des résultats de certification, la qualité sera de plus en plus valorisée financièrement pour les établissements sanitaires. En effet, dans le cadre de la réforme de financement des établissements sanitaires, la part des recettes liées à la qualité va progressivement augmenter, reposant sur l'atteinte des objectifs IFAQ. Le modèle prend en compte différentes dimensions de la qualité à partir d'indicateurs (qualité des prises en charge perçues par les patients, qualité de la coordination des prises en charge, qualité des prises en charge cliniques, résultats issus des certifications, indicateurs numériques fondés sur le programme HOP'EN et dans son prolongement le programme SUN-ES de partage sécurisé des données...). Ainsi, la politique qualité de chaque établissement sera valorisée financièrement dans toutes ses dimensions, ce qui en fait désormais un enjeu fort en termes de performance.

Compte tenu de ces enjeux, la politique qualité du groupe sera renforcée afin de contribuer à consolider la haute qualité des soins et des accompagnements dans nos établissements. Cette politique intégrera plusieurs axes de travail visant à renforcer la place des patients et des personnes accompagnées, la sécurité des soins et des accompagnements, la bientraitance l'éthique et le numérique en santé.

### MIEUX INTÉGRER LES PATIENTS ET LES PERSONNES ACCOMPAGNÉES, LES PAIRS-AIDANTS ET LES AIDANTS DANS LA CONSTRUCTION DES PROJETS THÉRAPEUTIQUES ET DES PROJETS D'ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉS

Afin de s'assurer de la qualité et de la réussite des prises en charge et des accompagnements, trois leviers doivent être de plus en plus mobilisés : rendre le patient et la personne accompagnée acteurs de leur projet, développer la pair-aidance ainsi que l'intégration de la place des aidants.

La mobilisation des patients et des personnes accompagnées est essentielle à la qualité et à la réussite de leur prise en charge et de leur accompagnement. Les patients et les personnes accompagnées doivent participer à la co-construction de leur projet thérapeutique et de leur projet d'accompagnement personnalisé en fonction de leurs principaux objectifs d'autonomisation (vie quotidienne, professionnelle, sports...). Ce « pouvoir d'agir » est une source de motivation qui renforce les chances de réadaptation et d'autonomisation.

Au-delà des dispositifs réglementaires obligatoires (e-Satis, PREMS, PROMS), une démarche nouvelle et innovante de partage de l'expérience patient reposant sur le déploiement des projets dits « expérience patient » sera encouragée dans les établissements sanitaires. Leur engagement participe à la démarche collective d'amélioration de pratiques.

Par ailleurs, l'expertise d'autres patients ou de personnes accompagnées ou d'associations de patients vivant des parcours similaires est souvent extrêmement précieuse pour témoigner des difficultés rencontrées et des moyens de les surmonter. La pair-aidance sera encouragée afin de faciliter le parcours des personnes accompagnées.

La place des aidants sera également systématiquement prise en compte. En effet, non seulement ils peuvent être des alliés dans la réussite des projets thérapeutiques et des projets d'accompagnements personnalisés, grâce à leur connaissance du patient et de la personne accompagnée et de son environnement, mais ils sont parfois eux-mêmes impactés à titre personnel dans leur vie et leur santé, et doivent pouvoir être épaulés.

### RENFORCER LA SÉCURITÉ DES PATIENTS ET DES RÉSIDENTS

La sécurité des patients, qui fait partie de la politique d'amélioration continue de la qualité des soins, repose sur une culture partagée de la sécurité et une démarche de gestion des risques. Elle passe par une meilleure compréhension de la survenue des événements indésirables associés aux soins, mais aussi par la qualité du travail en équipe. Conformément à la feuille de route 2023-2025 portée par le Ministère de la Santé, le Groupe UGECAM renforcera la « culture sécurité » dans ses établissements en améliorant la déclaration des événements indésirables graves (EIG) et des événements indésirables graves liés aux soins (EIGS), tout en capitalisant sur les retours d'expériences au niveau du groupe.

### PROMOUVOIR LA BIENTRAITANCE

La promotion de la bientraitance comme la pré-vention de la maltraitance constituent des enjeux majeurs au sein des établissements sanitaires et médico-sociaux, dimension largement reprise par les manuels de certification. La bientraitance fera l'objet d'une politique nationale définie collectivement, déclinée dans l'ensemble des établissements. La promotion de la bientraitance et la prévention des risques seront réalisés auprès de l'ensemble des acteurs de la prise en charge des patients, des personnes accompagnées ainsi que leurs proches.



**ENGAGER LES RÉFLEXIONS ÉTHIQUES SUR LES SOINS ET LES ACCOMPAGNEMENTS**

Dans le domaine de la santé et de l'accompagnement, l'éthique conduit à un questionnement permanent, qui vise à déterminer comment agir au mieux, dans le respect des souhaits des personnes. Les questionnements éthiques peuvent particulièrement concerner les nouvelles prises en charge et les accompagnements des enfants, le développement de la gériatrie et des soins palliatifs et l'accompagnement des personnes atteintes de handicaps lourds.

Les réflexions éthiques doivent être accompagnées et structurées afin de faciliter la formalisation des questionnements, les échanges et les réponses à apporter à chaque situation individuelle sensible. La formation à l'éthique, les échanges entre établissements ainsi que l'intégration des équipes dans les espaces consacrés seront encouragés et devront faire partie intégrante des projets d'établissement.

## 2.2 PORTER DES PROGRAMMES EXEMPLAIRES EN COHÉRENCE AVEC LES PRIORITÉS DE L'ASSURANCE MALADIE

Depuis 2020, le Groupe UGECAM a formalisé plusieurs plans d'actions stratégiques visant à contribuer à la mise en œuvre des priorités de l'Assurance Maladie. Il s'agit de domaines d'expertise des établissements sanitaires et médico-sociaux du groupe, à savoir l'accès à la santé des personnes en situation de handicap, le sport santé et la prévention de la désinsertion professionnelle.

**ACCÈS À LA SANTÉ DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP**

Opérateur majeur dans le domaine de la prise en charge et de l'accompagnement des personnes en situation de handicap, le Groupe UGECAM a fait de l'accès à la santé de ces publics une orientation stratégique, illustrée par la signature de la Charte Romain Jacob en septembre 2021. Un plan d'actions national dédié, décliné dans chaque UGECAM, a été élaboré afin de mettre en œuvre cette ambition de manière opérationnelle dans l'ensemble de ses établissements. Un réseau de référents dans chaque UGECAM s'assure du déploiement de ces orientations.

Cet engagement demeure un axe fort du nouveau projet stratégique du groupe, en cohérence avec les actions engagées par l'Assurance Maladie. Comme pour l'ensemble de la population française, l'objectif est notamment de renforcer les actions de prévention à destination des personnes en situation de handicap, par exemple en matière de prévention des cancers en adaptant les campagnes nationales de dépistage organisé et de vaccination (ex : papillomavirus). Dans le cadre de conventions avec les partenaires spécialisés (Handidactique, Co Actis, SOSS), les outils et les dispositifs adaptés (questionnaire Handifaction, Santé BD...) seront promus au sein du groupe. Les référents régionaux accès à la santé seront mobilisés pour décliner opérationnellement l'ensemble de ces actions et essayer les bonnes pratiques.

**SPORT SANTÉ**

Initiée à l'occasion des 20 ans du Groupe UGECAM en 2020, la promotion du sport santé est un axe stratégique fort puisque l'activité physique et sportive contribue à la santé des patients, à l'autonomisation des personnes accompagnées et au bien-être des salariés. Dans ce cadre, une politique dédiée a été structurée avec un plan d'actions national décliné dans chaque région. L'animation du plan d'actions a été structurée en prenant appui sur un réseau d'ambassadeurs sport santé dans chaque UGECAM. Ces bases solides permettent aujourd'hui de nous inscrire dans les orientations des pouvoirs publics visant à renforcer la promotion du sport santé face aux risques sanitaires croissants liés à la sédentarisation des populations. A l'approche des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024, l'Assurance Maladie est partenaire de la « grande cause nationale 2024 » autour du sport santé. C'est pour le Groupe UGECAM l'occasion de valoriser et d'amplifier les nombreuses expériences portées sur le terrain sur le sport santé et de nouer de nouveaux partenariats.

Le plan d'actions national pluri annuel sport santé définit les axes prioritaires de la promotion de la pratique sportive au sein des établissements du groupe, tant dans le secteur sanitaire que dans le secteur médico-social. Les partenariats nationaux conclus favoriseront le portage partenarial en région. L'animation du réseau des ambassadeurs Sport Santé continuera à favoriser l'essaimage des bonnes pratiques et la diversification des projets. En lien avec les priorités de l'Assurance Maladie, le Groupe UGECAM relatera les actions visant à promouvoir la prescription de l'activité physique adaptée. Enfin, les actions auront également pour objectif de promouvoir la pratique sportive pour les salariés du groupe, en cohérence avec les actions engagées par l'Assurance Maladie auprès de l'ensemble de ses salariés.

**LA PRÉVENTION DE LA DÉSINSERTION PROFESSIONNELLE**

La prévention de la désinsertion professionnelle a fait l'objet de plusieurs actions expérimentales au sein du réseau, en lien avec les CPAM. En prenant appui sur les bilans issus de ces actions, le Groupe UGECAM entend poursuivre son engagement en faveur du maintien dans l'emploi. De nouvelles synergies seront recherchées pour promouvoir de nouvelles actions au cours de la période. Les liens avec les unités COMETE, qui contribuent à l'insertion professionnelles des patients pris en charge dans plusieurs établissements de soins médicaux et de réadaptation seront renforcés, afin d'améliorer le repérage précoce et de proposer des solutions adaptées. De même, les liens avec l'offre médico-sociale dans le domaine de la réadaptation professionnelle seront à renforcer.

2.3 DÉVELOPPER UNE POLITIQUE D'INNOVATION ET DE RECHERCHE

FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DE DÉMARCHES INNOVANTES

Pour accompagner les transformations de l'offre, mieux répondre aux nouveaux besoins de la population, des professionnels de santé et de l'accompagnement, le Groupe UGECAM structurera une politique innovation ambitieuse en mobilisant plusieurs leviers.

Une animation du réseau en matière d'innovation sera mise en place. La veille et l'identification des pratiques innovantes, notamment organisationnelles, permettra de faciliter leur essaimage. La méthode des RETEX (retours d'expériences) utilisée pour présenter aux professionnels et essaimer les programmes innovants dans les établissements médicosociaux du groupe sera largement déployée. Les programmes innovants de prise en charge des établissements sanitaires seront également identifiés et présentés au réseau pour faciliter leur déploiement.

Les UGECAM seront invitées à se mobiliser pour répondre aux différents appels à projets portés par les pouvoirs publics et l'Assurance Maladie visant à promouvoir l'innovation (expérimentation article 51, plan « France relance 2030 »).

Le groupe développera des travaux d'intelligence collective et mettra en place une démarche d'accompagnement de projets innovants et de formation à des méthodes et des outils de promotion de l'innovation. Le Groupe UGECAM s'appuiera sur le Lab'Innov, structure d'accompagnement à l'intelligence collective de la Cnam, pour concevoir des projets innovants. Les établissements et services du groupe seront invités à participer au concours d'innovation TAD'AM, support à la dynamique d'innovation de la branche maladie.

VALORISER, DIFFUSER ET ENCOURAGER L'ENGAGEMENT DES ÉTABLISSEMENTS DANS LA RECHERCHE

Depuis plusieurs années, des établissements sanitaires du Groupe UGECAM ayant une valence universitaire contribuent à la recherche notamment clinique, en étant associés à différents appels à projets via l'inclusion de patients (exemple du programme Hospitalier de Recherche Clinique - PHRC).

Encourager la recherche en tant que centre promoteur ou investigateur tant dans le secteur médical que paramédical constitue une ambition pour le Groupe UGECAM, qui s'attachera à créer les conditions favorables au développement des projets de recherche. Les échanges de bonnes pratiques seront proposés aux établissements porteurs de projets, dans le cadre de la recherche clinique, paramédicale et organisationnelle.

L'enjeu pour les établissements est aujourd'hui de porter des projets de manière collaborative (protocoles de coopération) sur les territoires en vue de favoriser des inclusions. L'inclusion de patients dans des essais cliniques leur donne accès à des innovations diagnostiques et/ou thérapeutique. Le Groupe UGECAM soutiendra ces démarches et pourra, le cas échéant, accompagner le lancement des études dans l'attente de l'obtention de financements de la part des autorités de tutelle.

SYNTHÈSE DES AMBITIONS, OBJECTIFS, ACTIONS ET JALONS

OBJECTIFS	ACTIONS	JALONS
Sous ambition 2.1 : Garantir à tous une prise en charge et un accompagnement de qualité		
⑪ Maintenir un niveau de qualité élevé	Accompagner les établissements sanitaires et médico-sociaux	2024 - 2027 > Déclinaison du plan d'action national d'accompagnements des établissements SAN et des ESMS
⑫ Développer la culture sécurité dans les établissements	Améliorer la déclaration des BG et BGS	2024 > Réviser la procédure nationale des BG 2025 > Intégrer localement la procédure nationale
⑬ Promouvoir l'expérience patients et la pair-aidance	Intégrer l'expérience patient et la pair-aidance dans les projets d'établissements	2025 - 2027 > Décliner la montée en charge des expérimentations dans les projets d'établissement
Sous ambition 2.2 : Porter des programmes exemplaires en cohérence avec les priorités de l'Assurance Maladie		
⑭ Déployer le plan d'action national accès à la santé	Formalisation, déclinaison et évaluation des PA régionaux	2024 > Ré-activation des partenariats opérationnels en faveur de l'accès à la santé des personnes en situation de handicap 2026 > Bilan national de la mise en œuvre du PA
⑮ Déployer le plan d'action national sport et santé	Formalisation, déclinaison et évaluation des PA régionaux	2024 > Relance du COPIL national Sport et Santé et relai des actions Grande Cause Nationale 2024 2025 - 2027 > Poursuite des engagements Sport Santé dans le cadre de l'héritage des JOP 2024
⑯ Contribuer aux actions déployées en faveur de la PDP	Définir une stratégie nationale PDP en lien avec les priorités de l'Assurance Maladie	2024 > Dresser le bilan des expérimentations régionales conduites en Alsace et Nord-Est 2025 > Élaborer un programme PDP en lien avec les priorités de l'Assurance Maladie et basé sur les résultats des expérimentations + déployer sur 2 sites pilotes 2026 - 2027 > Plan de déploiement par région
Sous ambition 2.3 : Développer une politique d'innovation et de recherche		
⑰ Favoriser le développement de démarches innovantes en lien avec l'Assurance Maladie	Contribuer aux expérimentations article 51 et Assurance Maladie	2024 > Inventaire des projets innovants UGECAM 2025 > Organisation des journées de l'innovation
⑱ Valoriser et encourager l'engagement des établissements dans la recherche	Promouvoir la recherche en encourageant les coopérations entre les établissements	2025 et suivantes > Recensement des projets de recherche en UGECAM 2026 > Feuille de route nationale recherche

# > 03

## Engager le Groupe UGECAM dans une stratégie de performance durable

Le Groupe UGECAM s'engagera dans une stratégie de performance durable en veillant à garantir son équilibre économique tout en contribuant à la transition écologique du système de santé. Ces démarches s'appuieront notamment sur le partenariat initié en 2023 par le groupe avec l'Agence Nationale d'Appui à la Performance (ANAP).





## 3.1 METTRE EN ŒUVRE RAPIDEMENT UN PLAN PERFORMANCE POUR LE GROUPE UGECAM

Dans un contexte inflationniste, de difficultés de recrutement et de reprise progressive de l'activité sanitaire, la dégradation de la situation financière du groupe en 2022 et 2023 nécessite de définir et mettre en œuvre rapidement un plan d'amélioration de la performance structurelle et durable. L'objectif du Groupe UGECAM est de réaliser, de façon pérenne, un taux de marge brute suffisant pour assurer l'équilibre des comptes et couvrir a minima un taux d'investissement courant nécessaire au fonctionnement quotidien des établissements.

La formalisation d'un plan national d'amélioration de la performance devra explorer toutes les pistes d'amélioration de la situation financière des établissements et services des UGECAM, que ce soit à travers des mesures d'efficience, d'amélioration des organisations et des outils de pilotage ainsi qu'une stratégie de développement des ressources et de maîtrise des charges. Dès 2024, le plan national performance sera décliné dans chaque UGECAM afin de l'adapter aux situations locales. Un pilotage du plan national permettra de s'assurer de la mise en œuvre effective et du suivi des mesures et de la restauration de l'équilibre financier.

Trois leviers particuliers continueront à être pilotés au niveau national : l'accompagnement tripartite des établissements les plus déficitaires, la validation des projets d'investissement et le pilotage de la montée en charge de la réforme de financement des établissements de soins médicaux et de réadaptation (SMR).

La démarche de suivi tripartite des établissements les plus déficitaires du groupe initiée en 2016 sera outillée afin de favoriser le partage des bonnes pratiques et leur reproductibilité. L'accompagnement des établissements sera adapté en fonction de l'évolution de leur situation et de l'avancée des plans d'actions. Cette démarche nationale pour les établissements les plus déficitaires du groupe devra être reproduite à l'échelon de chaque UGECAM pour chaque établissement faisant face à une situation financière déficitaire ou ayant un projet d'investissement à forts impacts.

Le Groupe UGECAM veillera particulièrement à la performance de son investissement immobilier en s'assurant systématiquement du bon calibrage des projets immobiliers et en développant le recours à des référentiels de construction par type d'établissement.

Par ailleurs, compte tenu de l'offre SMR importante du groupe, la réforme de financement des SMR aura un impact majeur sur le niveau global des recettes du groupe. Si cet impact s'avère, à ce jour, globalement positif pour le groupe, de fortes disparités existent entre UGECAM et entre établissements. Un pilotage national, régional et local de cette réforme, ainsi que des dispositifs d'accompagnement sont mis en œuvre pour faciliter sa bonne mise en œuvre.

## 3.2 AGIR EN FAVEUR DE LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE (TRANSITION ÉCOLOGIQUE)

Les émissions du secteur de la santé représentent 8 % de l'empreinte carbone de la France, nécessitant un engagement fort des acteurs de la santé dans la transition écologique. Les actions engagées dans le cadre de la Responsabilité Sociale des Organisations (RSO) par le Groupe UGECAM s'inscrivent dans la stratégie portée globalement par l'Assurance Maladie sur la transition écologique. Le plan national transition écologique du groupe, actualisé en 2023 et qui sera décliné par chaque UGECAM en 2024, vise notamment à accélérer la décarbonation de notre activité et comporte plusieurs axes.

Au-delà de l'ensemble des exigences réglementaires dont le décret tertiaire, notre plan transition écologique souligne la nécessité d'intégrer les enjeux de transition écologique dans de nombreux domaines : l'immobilier, les transports, l'énergie, les achats, mais aussi plus globalement le développement de soins écoresponsables (la sobriété des prescriptions et des ressources utilisées pour le soin).

Des actions de sensibilisation collective et de formation autour du développement durable seront mises en place pour favoriser l'appropriation des enjeux et des outils par tous les collaborateurs. Des partenariats, comme celui signé avec l'ANAP en 2023, seront développés pour accompagner les établissements dans leur démarche. Enfin, une gouvernance spécifique sera mise en place au sein du Groupe UGECAM au niveau national, régional et local, pour assurer le suivi régulier de la mise en œuvre des engagements. Le rapport d'activité du Groupe UGECAM et de chaque UGECAM comportera un bilan annuel de la mise en œuvre du plan transition écologique.

LES 10 PRIORITÉS  
DU PLAN D' ACTIONS NATIONAL  
TRANSITION ÉCOLOGIQUE

- 1 Piloter le plan au moyen d'une comitologie adaptée
- 2 Intégrer la performance énergétique dans la politique immobilière du groupe
- 3 Développer l'intégration de clauses d'achats responsables dans les contrats
- 4 Élaborer une stratégie régionale de gestion de la flotte automobile incluant le verdissement de la flotte automobile à l'horizon 2027 (loi LOM) et le développement d'Infrastructures de Recharge de Véhicules Electriques (IRVE)
- 5 Développer la restauration écoresponsable
- 6 Réduire les consommations d'énergie liées aux déplacements
- 7 Optimiser la gestion des déchets
- 8 Développer une démarche d'écosoins
- 9 Optimiser la consommation du SI
- 10 Sensibiliser, former les salariés en lien avec la QVCT et valoriser nos actions et nos résultats



SYNTHÈSE DES AMBITIONS, OBJECTIFS, ACTIONS  
ET JALONS

OBJECTIFS	ACTIONS	JALONS
Sous ambition 3.1 : Mettre en œuvre rapidement un plan performance pour le Groupe UGECAM		
19 Définir collectivement une stratégie de retour à l'équilibre	Formaliser le plan d'action national d'amélioration de la performance et déclinaison régionale	2024 > Formalisation du PNP national et déclinaison régionale validée 2025 > Évaluation des résultats et mise à jour des cibles
20 Renforcer l'efficience de la démarche de suivi tripartite	Outiller le processus et promouvoir les bonnes pratiques	2024 > Diffusion de la LR tripartite renouvelée et déclinaison des feuilles de route d'accompagnement du réseau 2025 > Évaluation de la démarche et ajustement
Sous ambition 3.2 : Agir en faveur de la performance environnementale (transition écologique)		
21 Engager les UGECAM dans une stratégie de décarbonation des activités	Formaliser le plan d'action national RSO et la comitologie dédiée	2024 > Plan d'action national RSO et déclinaison régionale 2025 - 2027 > Évaluation de l'atteinte des objectifs et réévaluation du plan d'action

# > 04

Accompagner le réseau pour atteindre  
nos objectifs et porter nos ambitions





## 4.1 DÉPLOYER LE SCHÉMA DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES EN APPUI À LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT, D'INNOVATION ET DE PERFORMANCE

Le projet stratégique du groupe porte de nouvelles ambitions qui nécessitent un accompagnement RH pour garantir la réussite de sa mise en œuvre. Le SDRH 2027 du Groupe UGECAM définit la trajectoire de réussite RH du groupe autour d'objectifs stratégiques et d'actions opérationnelles jalonnées dans le temps jusqu'en 2027.

Il s'articule autour de 5 axes :

- > Développer la prospective sur les métiers pour mieux accompagner leurs évolutions
- > Renforcer l'attractivité de nos métiers, du recrutement à la fidélisation de nos talents
- > Accompagner l'évolution des pratiques managériales
- > Être un employeur socialement responsable
- > Promouvoir et accompagner la transition écologique

Le SDRH du Groupe UGECAM sera décliné en 2024 dans chaque UGECAM afin de s'adapter aux enjeux et aux acteurs de chaque territoire.

## 4.2 DÉPLOYER LE SCHÉMA DIRECTEUR DES SYSTÈMES D'INFORMATION POUR PORTER LES AMBITIONS DU GROUPE

Le Groupe UGECAM s'engage à moderniser son système d'information pour s'inscrire efficacement dans l'ère numérique dans le cadre de la stratégie nationale e-santé. Le numérique en santé vise à améliorer la qualité, l'efficacité et l'accessibilité des soins en santé, avec une attention particulière portée à la gestion des risques numériques dans les pratiques de soins.

Conformément aux orientations du SDSI et aux priorités de l'Assurance Maladie, les professionnels du Groupe UGECAM devront être particulièrement exemplaires dans l'enrichissement de « Mon Espace Santé » des Dossiers Médicaux Partagés (DMP) des assurés sociaux (messagerie sécurisée de santé (MSSanté), l'INS, etc.). Cette démarche vise à faciliter l'accès des professionnels de santé aux données des patients et des personnes accompagnées, garantissant ainsi une amélioration substantielle de la qualité et de la sécurité des soins.

Le déploiement de la Messagerie Sécurisée de Santé (MSS) sera également finalisé au sein du groupe afin de permettre à tous les professionnels concernés de partager de manière sécurisée des données médicales dématérialisées permettant d'améliorer la coordination des prises en charge et les échanges entre les acteurs de la santé. Le Ségur numérique et le programme cyber des établissements (plan CaRE) permettent d'accompagner ses projets.

Par ailleurs, des outils numériques seront mis en place pour optimiser l'organisation, accompagner l'évolution des modalités de prise en charge (suivi des parcours patients et le lien avec les patients) et d'accompagnement, en développant la télémedecine et l'accompagnement à distance. L'accès au numérique pour les personnes vivant avec un handicap sera facilité et l'offre de services numériques pour les familles, les aidants et les partenaires sera renforcée.

Le Groupe UGECAM développera des services administratifs en ligne afin de faciliter le parcours des patients. Ces services incluront la dématérialisation des admissions, des facturations, des enquêtes de satisfaction, de la gestion des plannings de rendez-vous, et la mise en place d'une plateforme de gestion partagée pour la prise de rendez-vous.

Afin d'améliorer le pilotage opérationnel des activités et de fournir des outils de reporting fiables pour la prise de décision, un infocentre de données performant sera mis en place.

## 4.3 DÉPLOYER LE SCHÉMA DIRECTEUR DE LA COMMUNICATION AFIN DE VALORISER NOS ACTIONS ET NOS AMBITIONS

Le Schéma Directeur de la Communication 2027 du Groupe UGECAM a pour ambition de dynamiser la communication, en mettant en lumière son engagement envers ses collaborateurs, ses partenaires et la société dans son ensemble. Il repose sur quatre grandes ambitions :

### > AMBITION 01

Développer la notoriété du Groupe UGECAM et définir une stratégie de marque employeur. Cette ambition vise à positionner le groupe en tant qu'acteur incontournable dans le secteur de la santé et de l'accompagnement médico-social, tout en cultivant une image attractive en tant qu'employeur.

### > AMBITION 02

Accompagner nos publics internes sur les chantiers prioritaires. Centrée sur l'interne, cette ambition cherche à garantir une communication adaptée et efficace pour accompagner les équipes dans les moments clés de changement et de développement.

### > AMBITION 03

Valoriser nos offres de services et nos expertises auprès de nos publics externes. Cette ambition met en avant la volonté du groupe de promouvoir ses services et compétences auprès du grand public, des partenaires et des acteurs externes du secteur.

### > AMBITION 04

Renforcer le pilotage national de la communication. En visant à centraliser et optimiser les actions de communication à l'échelle nationale, cette ambition garantit une cohérence stratégique et une efficacité accrue.

# > 10

## Objectifs stratégiques pour 2027

01

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

02

Réussir la transformation inclusive de l'offre médico-sociale

03

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

04

Promouvoir l'innovation et la recherche

05

Assurer le retour à la performance économique durable

06

S'engager pour la transition écologique

07

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

08

Accompagner les métiers au moyen d'un système d'information moderne

09

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

10

Poursuivre la modernisation du patrimoine immobilier



**GROUPE UGECAM - Direction nationale**  
50 avenue du Professeur André Lemierre 75986 Paris cedex  
Tél. 01 72 60 22 15 - [www.groupe-ugecam.fr](http://www.groupe-ugecam.fr)

