



26

Plan stratégique

30



Chaque empreinte porte
une vision collective
et la marque de nos
complémentarités

Les 6 axes stratégiques

1 Faire de l'expérience patient et de la qualité des soins le cœur des prises en charge de la Fondation Santé Service

Expérience patient • Prises en charge personnalisées • « Aller vers » • Aidants • Prévention • Qualité & sécurité des soins

10

2 Développer des parcours de soins coordonnés, adaptés aux besoins populationnels de chaque territoire et soutenus par des pratiques modernisées

Projet médico-soignant • Parcours de soins • Coordination & gradation des soins • Prévention • Partenariats territoriaux • Numérique & interopérabilité

14

3 Développer la visibilité de la Fondation et valoriser son expertise afin de renforcer son positionnement en tant qu'acteur de référence du domicile

Visibilité • Conseil • Formation • Recherche en santé • Innovation • Modèle intégré

22

4 Transformer le modèle de la Fondation pour soutenir la croissance et renforcer l'efficacité

Activité • Investissements d'avenir • Efficience • Organisation • Transformation

26

5 Attirer, fidéliser et développer l'engagement des salariés pour soutenir les missions et la réussite collective de la Fondation

Qualité de vie et conditions de travail • Marque employeur • Parcours professionnels • Formation • Dialogue social • Égalité, inclusion, diversité

32

6 Consolider la Fondation Santé Service dans son positionnement d'acteur engagé sur le plan sociétal et environnemental

RSE • Responsabilité environnementale • Soins éco-responsables • Engagement sociétal • Éthique • Solidarités

36

Édito

À l'aube de cette nouvelle trajectoire stratégique 2026-2030, la Fondation Santé Service affirme avec clarté son ambition : renforcer durablement la qualité, la sécurité et la continuité des prises en charge au domicile.

Dans un contexte de transformation profonde du système de santé et de complexification des parcours, la Fondation place l'expérience patient, la médicalisation des soins et la fluidité des transitions entre l'hôpital, la ville et le domicile au cœur de sa stratégie. Son engagement doit être sans équivoque : proposer des parcours plus lisibles, plus intégrés et plus réactifs, en particulier pour les personnes les plus fragiles et les situations les plus complexes.

Pour accompagner sa nouvelle dimension, la Fondation engage une transformation organisationnelle ambitieuse, fondée sur l'efficacité médico-économique et la performance globale. Cette évolution repose sur une conviction forte : la solidité d'un modèle tient d'abord à l'engagement des femmes et des hommes qui le portent. L'attractivité, la fidélisation et le développement des compétences constituent ainsi des priorités stratégiques, garantes de la qualité des soins et de la capacité d'innovation collective.

Les investissements engagés pour accompagner la transformation de la Fondation Santé Service seront ciblés et structurants. La modernisation du système d'information, la résorption du retard technologique, la structuration et la valorisation de la donnée, la sécurisation du circuit du médicament ou encore l'adaptation des organisations territoriales accompagneront un développement soutenable, cohérent et maîtrisé.

Enfin, acteur engagé et responsable, la Fondation inscrit son développement dans une vision élargie de sa mission : contribuer à la solidarité territoriale, garantir l'accès aux soins et intégrer progressivement des pratiques plus sobres et plus durables dans l'organisation du soin à domicile.

Ce plan stratégique fixe un cap exigeant et mobilisateur pour les cinq années à venir. Sa mise en œuvre progressive, pilotée et évaluée, permettra de conjuguer développement, robustesse organisationnelle et excellence des prises en charge.

« La Fondation Santé Service ouvre une nouvelle étape de son histoire : celle d'un modèle de soins à domicile plus structuré, plus performant et durablement soutenable, au service des patients, des territoires et de l'intérêt général. »



Gérard VINCENT
Président du Conseil
d'administration



Ghislain PROMONET
Directeur général

Introduction



Enjeux et vision : le domicile, pilier du système de santé de demain

Le système de santé français connaît une transformation structurelle profonde, portée par trois dynamiques majeures : le vieillissement accéléré de la population, la progression des pathologies chroniques et la tension durable pesant sur l'hôpital. D'ici 2040, plus d'un quart de la population française aura plus de 65 ans, avec des besoins croissants en soins de longue durée, en accompagnement de l'autonomie et en coordination médico-sociale.

Dans ce contexte, **le domicile** s'impose comme un levier stratégique incontournable. Il n'est plus seulement une alternative à l'hospitalisation, mais devient **un lieu central de soins, de prévention, de réhabilitation et d'accompagnement**. Le « virage domiciliaire », soutenu par les politiques publiques, répond à une double exigence : améliorer la qualité de vie des patients et renforcer l'efficacité globale du système de santé.

Les évolutions technologiques (télémédecine, objets connectés, intelligence artificielle, outils numériques de coordination) accélèrent cette transformation et permettent une prise en charge plus personnalisée, continue et anticipatrice. Elles repositionnent également **le patient comme acteur de son parcours de santé**.



Une ambition claire :
contribuer à structurer
un modèle intégré,
humain, innovant
et durable de la prise
en charge à domicile,
au service des patients,
des professionnels
et des territoires.

La Fondation Santé Service : 1^{er} acteur du domicile en France

Un leadership historique et désormais national

Créée en 1958, reconnue d'utilité publique en 2013, la Fondation Santé Service est pionnière et aujourd'hui premier acteur national du soin et de l'accompagnement à domicile. Elle prend en charge près de 2 500 patients chaque jour et intervient sur l'ensemble du continuum domicile : sanitaire, médico-social et prestations de santé.

Historiquement implantée en Île-de-France, la Fondation a franchi une étape structurante en 2024 avec l'extension de ses activités à l'échelle nationale, à la suite de la reprise de plusieurs structures (HAD, SSIAD, PSAD). Cette évolution marque le passage d'un acteur régional à un opérateur national pleinement ancré dans les politiques territoriales de santé.

Des valeurs fondatrices fortes

L'action de la Fondation repose sur des valeurs clairement affirmées et partagées :

- **la qualité et la sécurité des soins**, au plus haut niveau d'exigence ;
- **l'humanité et le respect de la personne**, du patient et de ses aidants ;
- **la solidarité et l'équité d'accès aux soins**, notamment envers les publics les plus vulnérables ;
- **l'innovation**, comme levier d'amélioration continue et de performance.

Ces valeurs irriguent l'ensemble du projet stratégique 2026-2030.

Une offre intégrée et différenciante des soins au domicile


Cette intégration permet d'assurer des **parcours continus, sécurisés et lisibles**, centrés sur les besoins des patients et des territoires.

L'hospitalisation à domicile (HAD) : socle médical et pilier du modèle

Activité fondatrice et cœur historique de la Fondation, l'hospitalisation à domicile constitue le premier levier de différenciation et de reconnaissance institutionnelle. Elle permet la prise en charge à domicile de patients présentant des pathologies aiguës ou chroniques complexes, avec un niveau d'exigence médicale, organisationnelle et de sécurité équivalent à celui de l'hôpital.

La Fondation Santé Service couvre **un spectre particulièrement large de prises en charge** : oncologie, soins palliatifs, gériatrie, plaies et cicatrisation, rééducation et handicap, périnatalité, pédiatrie, soins non programmés. Cette capacité à intervenir sur des situations cliniques variées renforce son rôle de **partenaire stratégique des établissements hospitaliers et de la médecine de ville**.

L'organisation territoriale de l'HAD repose sur des établissements et des pôles de soins structurés, garants de la **proximité avec les prescripteurs et les patients**. Elle s'appuie également sur des investissements logistiques majeurs, tels que la pharmacie à usage intérieur automatisée en Île-de-France, qui sécurise le circuit du médicament, améliore la traçabilité et soutient la montée en charge de l'activité.



La force stratégique de la Fondation Santé Service repose sur la construction progressive d'un modèle intégré de santé à domicile, unique en France par son ampleur, sa cohérence et son articulation entre les différents niveaux de prise en charge.

Avec plus de 18 200 patients pris en charge et près de 720 000 journées d'HAD en 2025, la Fondation confirme sa position de premier acteur national de l'HAD, désormais renforcée par un déploiement en région. Cette extension nationale répond à un enjeu clé : garantir une équité d'accès à des soins complexes à domicile, quel que soit le territoire.

Une offre médico-sociale en structuration, au cœur des politiques de l'autonomie

Complémentaire du sanitaire, l'offre médico-sociale constitue un second **pilier stratégique du modèle de la Fondation**. Déployée depuis 2008, elle s'est construite pour répondre à un besoin croissant : accompagner et maintenir à domicile les personnes âgées, dépendantes ou atteintes de maladies neurodégénératives dans la durée, en articulation étroite avec les acteurs sanitaires.

Les services de soins infirmiers à domicile (SSIAD), les équipes spécialisées Alzheimer (ESA) et les centres de ressources territoriales (CRT) permettent d'agir en amont et en aval de l'hospitalisation, de prévenir les ruptures de parcours et de soutenir le maintien à domicile. L'extension nationale de cette offre depuis 2025 s'inscrit pleinement dans la **réforme des services autonomie à domicile (SAD)**, qui vise à décloisonner soin et accompagnement.

La création d'une direction médico-sociale dédiée traduit la volonté de la Fondation de structurer cette activité à l'échelle

nationale, d'harmoniser les pratiques et de renforcer la qualité et la lisibilité de l'offre sur les territoires. À terme, ce pilier médico-social doit **renforcer la capacité de la Fondation à répondre aux enjeux de la longévité et de la prévention de la perte d'autonomie**.

Le développement des prestations de santé à domicile (PSAD) pour sécuriser la continuité des parcours

Les prestations de santé à domicile constituent un **levier stratégique de continuité et de fluidité des parcours, en particulier pour les patients atteints de pathologies chroniques ou stabilisées**. L'activité PSAD complète celle de l'HAD en prenant le relais lorsque l'hospitalisation n'est plus nécessaire, tout en garantissant un suivi thérapeutique sécurisé.

La reprise de Médirect en 2024 marque une étape décisive dans la structuration de cette offre. Elle permet à la Fondation de disposer d'une expertise reconnue en perfusion, nutrition entérale et parentérale, oxygénothérapie et matériel de maintien à domicile. Cette intégration renforce la cohérence du modèle et limite les ruptures de prise en charge pour les patients.

Au-delà de l'activité elle-même, le PSAD constitue un outil stratégique de dialogue avec les prescripteurs, les établissements et les financeurs, en positionnant la Fondation comme un acteur capable d'offrir une réponse globale, réactive et efficiente aux besoins de santé à domicile.

Des expertises transverses au service du rayonnement et de la performance

La Fondation Santé Service a développé, en complément de ses activités opérationnelles, des expertises structurantes qui renforcent son positionnement de référence nationale.

Santé Service Formation contribue à la montée en compétences des professionnels du domicile et des établissements partenaires, en s'appuyant sur une expertise issue du terrain. **Santé Service Conseil (SSC)** accompagne les acteurs du domicile à développer leur activité, renforcer leur positionnement territorial et fluidifier leurs modes de fonctionnement – en s'appuyant sur les expertises internes de la Fondation. **L'Institut de la Recherche et de l'Innovation**, enfin, positionne la Fondation comme un acteur crédible de la recherche appliquée et de l'innovation organisationnelle et technologique.

Ces expertises jouent un rôle stratégique : elles soutiennent l'amélioration continue des pratiques, renforcent la visibilité institutionnelle de la Fondation et contribuent à son influence dans les débats et les politiques publiques de santé à domicile.

En combinant soins, accompagnement, prestations, formation, conseil, recherche et innovation, la Fondation Santé Service dispose ainsi d'un **modèle intégré rare**, capable d'évoluer, de s'adapter aux besoins des territoires et de soutenir durablement son ambition nationale.



La Fondation Santé Service inscrit la responsabilité sociétale et environnementale au cœur de son projet stratégique et de son modèle de soins à domicile.

Une fondation responsable et engagée

Fidèle à sa mission d'intérêt général, la Fondation s'appuie sur **une gouvernance éthique et responsable**, fondée sur la prévention des risques, la protection des données et une gestion financière alignée avec ses valeurs, afin de renforcer durablement la confiance des patients, des partenaires et des financeurs.

Acteur de référence du domicile, la Fondation assume pleinement sa responsabilité dans la transition écologique du système de santé en développant des **pratiques de soins plus responsables, conciliant qualité, pertinence et sobriété**. L'optimisation des parcours, une logistique maîtrisée, des achats responsables et le recours raisonné aux outils numériques et à la télémédecine contribuent à réduire l'impact environnemental tout en améliorant l'efficacité des prises en charge.

La responsabilité sociale de la Fondation repose également sur **une attention forte portée aux professionnels**, convaincue que la qualité de vie et les conditions de travail constituent un levier essentiel de la qualité des soins. Elle poursuit ainsi ses actions en faveur d'un **environnement de travail sain, inclusif et sécurisant**, tout en encourageant l'engagement des équipes dans des actions de prévention et de solidarité.

Enfin, la solidarité demeure un pilier identitaire de la Fondation Santé Service. À travers des **actions en direction des publics les plus vulnérables**, des dispositifs d'« aller vers », le soutien à des initiatives associatives et des partenariats de proximité, la Fondation contribue à **renforcer l'accès à la santé, la prévention et la cohésion territoriale**, en complément de ses missions de soin.



Des fondations solides pour porter une ambition collective à horizon 2030

Le projet stratégique 2026-2030 de la Fondation Santé Service s'inscrit dans la **continuité directe des avancées majeures réalisées au cours de la période 2021-2025**. Ce précédent projet a permis de renforcer durablement la **qualité et la sécurité des soins**, de structurer une culture qualité partagée, d'améliorer l'**expérience patient** et de soutenir une croissance maîtrisée des activités, notamment à travers des **opérations de reprise structurantes**. Il a également contribué à l'amélioration de l'**efficacité organisationnelle**, grâce à des investissements ciblés dans les outils, la logistique et la médicalisation, ainsi qu'à des progrès significatifs en matière de qualité de vie au travail et de responsabilité sociétale. Ces acquis constituent aujourd'hui un socle robuste sur lequel s'appuie la nouvelle trajectoire stratégique.

Une démarche de co-construction ambitieuse et structurée, associant étroitement les salariés franciliens et de région, les usagers, les équipes de direction et les instances de gouvernance.

La consultation de plus de 500 professionnels et 700 usagers, la mobilisation de 20 groupes de travail thématiques et l'implication continue de la gouvernance ont permis de faire émerger une vision partagée, ancrée dans les réalités du terrain et les attentes des parties prenantes. Cette méthodologie garantit une appropriation collective du projet et sa déclinaison opérationnelle dans la durée.

Sur cette base, **le projet stratégique 2026-2030 s'articule autour de six axes structurants**, qui traduisent les priorités de la Fondation pour les années à venir :

- faire de l'expérience patient et de la qualité des soins le cœur des prises en charge de la Fondation Santé Service ;
- développer des parcours de soins coordonnés, adaptés aux besoins populationnels de chaque territoire et soutenus par des pratiques modernisées ;
- développer la visibilité de la Fondation et valoriser ses expertises afin de renforcer son positionnement d'acteur de référence du domicile ;
- transformer le modèle de la Fondation pour soutenir la croissance et renforcer l'efficacité ;
- attirer, fidéliser et développer l'engagement des salariés pour soutenir les missions et la réussite collective de la Fondation ;
- consolider la Fondation Santé Service dans son positionnement d'acteur engagé sur le plan sociétal et environnemental.

À travers ce projet stratégique, la Fondation Santé Service affirme une ambition forte : devenir le trait d'union de l'ensemble des prises en charge à domicile en France, en proposant un modèle intégré, humain, innovant et durable.





Axe 1

Faire de l'expérience patient
et de la qualité des soins
le cœur des prises en charge
de la Fondation Santé Service

- Expérience patient
- Prises en charge personnalisées
- « Aller vers »
- Aidants
- Prévention
- Qualité & sécurité des soins

La Fondation Santé Service affirme, à travers ce premier axe stratégique, sa volonté de placer durablement le patient et l'aidant au cœur de ses engagements, en faisant de l'expérience vécue, de la qualité et de la sécurité des soins les piliers de l'ensemble de ses prises en charge. Cet axe constitue le socle du projet stratégique, car il porte l'ambition fondamentale de proposer un soin à domicile à la fois exigeant sur le plan clinique et profondément humain dans sa mise en œuvre.

Le soin à domicile repose sur une approche spécifique, centrée sur la singularité de chaque personne, la relation humaine, la coordination des acteurs et l'adaptation aux environnements de vie. Il s'agit d'un accompagnement global, construit avec le patient et ses proches, au plus près de leurs besoins, de leurs priorités et de leurs vulnérabilités. Cette spécificité implique des organisations capables de s'adapter finement aux situations rencontrées, notamment à travers des temps d'évaluation partagée, des coordinations régulières entre professionnels et une capacité à ajuster les interventions en continu, en fonction de l'évolution de l'état de santé et du contexte de vie.

La Fondation entend ainsi développer des **prises en charge personnalisées**, fondées sur une **évaluation globale et pluridimensionnelle des besoins**, intégrant les dimensions médicales, sociales, psychologiques et environnementales. Cette évaluation s'appuiera sur des outils communs et des pratiques harmonisées, permettant un partage fluide de l'information entre les équipes et une meilleure lisibilité des parcours. Le patient est reconnu comme acteur de son accompagnement, associé aux décisions, à la planification et à l'évaluation de son parcours, dans une logique de respect de ses choix, de son autonomie et de son **projet de vie**.

Développer l'évaluation globale des besoins des patients

d'échange dédiés, des actions d'information et de formation ciblées, ainsi que des dispositifs d'écoute et de soutien visant à **prévenir les situations d'épuisement**. La Fondation s'appuiera sur les professionnels de terrain pour repérer précocement les fragilités des aidants et mobiliser, le cas échéant, les ressources internes ou partenariales adaptées.

Dans cette dynamique, la Fondation entend renforcer encore davantage les dispositifs déjà en place pour intégrer la **voix du patient et de ses proches**. Le rôle des **représentants des usagers (RU)** et des **patients partenaires** sera consolidé, en s'appuyant sur les **retours d'expérience** recueillis qui permettent d'identifier régulièrement des axes d'amélioration concrets. La Fondation poursuivra également le déploiement de la pair-aidance en Île-de-France et en région afin de valoriser l'expérience vécue et d'offrir aux patients un soutien complémentaire fondé sur le partage d'un parcours similaire.

Renforcer l'accompagnement, l'information et le soutien des aidants

Les aidants occupent une place centrale dans cette approche. **Partenaires du soin** au quotidien, ils seront pleinement intégrés aux parcours, notamment à travers des temps

Renforcer les recueils d'expérience auprès des patients, des bénéficiaires et de leurs aidants

Déployer la pair-aidance et le recours à des patients experts

L'expérience du patient et de l'aidant sont les moteurs de parcours de soins à domicile personnalisés, co-construits et profondément humains.

Dans la continuité de cette démarche, elle poursuivra le développement des interviews menées conjointement par les représentants des usagers et les soignants auprès des patients et de leurs proches. Ces entretiens, déjà structurants dans la compréhension des parcours vécus, permettront d'enrichir les retours d'expérience et d'identifier plus finement les leviers d'amélioration, tout en renforçant la qualité du dialogue avec les aidants.

Parallèlement, la Fondation poursuivra le recrutement de **patients experts** et élargira leur implication au sein des projets pilotés ou co-construits par la Fondation. Leur participation accrue à la conception, à l'évaluation et au déploiement des actions portées par les équipes contribuera à renforcer la pertinence des réponses apportées aux besoins réels des usagers et à diffuser une **culture partagée de l'expérience patient**.

Une attention particulière est portée aux **situations complexes et de vulnérabilité**. La Fondation garantira à chaque patient un accès fluide à l'ensemble de ses expertises, grâce à la structuration d'un dispositif d'orientation interne reposant sur des critères partagés et une **coordination médicale renforcée**. Ce dispositif permettra d'identifier rapidement les situations nécessitant la mobilisation d'expertises spécifiques – médicales, paramédicales, psychologiques ou sociales – et d'organiser leur intervention de manière coordonnée, y compris par le recours à des dispositifs de **télé-expertise** lorsque cela est pertinent.

La prise en charge des situations complexes s'appuiera également sur la tenue régulière de **réunions pluridisciplinaires** structurées, associant les professionnels concernés autour des situations les plus sensibles. Ces temps d'échange permettront une **prise de décision collective**, un **suivi coordonné des parcours** et une meilleure articulation entre les différentes expertises mobilisées au domicile. Ils contribueront également à renforcer la culture commune et la coopération entre les équipes.

Le domicile est affirmé comme un lieu de soins inclusif, bienveillant et éthique, mais aussi comme un espace privilégié de **prévention**, d'information et de coordination. La proximité avec le lieu de vie permet un **repérage précoce des risques** médicaux, sociaux ou environnementaux, ainsi qu'une meilleure anticipation des situations de rupture.

Cette approche s'appuiera notamment sur des visites d'évaluation anticipées à domicile, des échanges précoces avec les partenaires hospitaliers et sociaux, ainsi que sur le développement du recours à la **télé-médecine** pour sécuriser les situations nécessitant un appui médical rapide.

La Fondation renforce par ailleurs sa capacité à « **aller vers** » les **publics les plus fragiles, notamment en situation de handicap**, en développant des pratiques proactives d'identification et d'accompagnement des situations à risque. Cette démarche sera structurée autour de référents identifiés au sein des équipes, chargés de soutenir les professionnels dans la **coordination des parcours complexes** et d'assurer le lien avec les partenaires extérieurs, notamment sociaux et médico-sociaux.

Renforcer la coordination des parcours pour les situations complexes et de vulnérabilité





Garantir, sur l'ensemble des territoires, des prises en charge à domicile fondées sur l'exigence de qualité, de sécurité et de coordination des soins.

Maintenir un haut niveau de certification des activités de la Fondation

Cet axe s'appuie enfin sur une **exigence élevée en matière de qualité et de sécurité des soins**, partagée par l'ensemble des professionnels. La Fondation renforce sa culture de la qualité et de la gestion des risques à travers la diffusion de référentiels communs, le suivi d'indicateurs partagés et la structuration de démarches d'amélioration continue. La sécurisation du circuit du médicament, notamment par l'évolution d'une dispensation nominative globale à une dispensation hebdomadaire individuelle nominative pour certains patients éligibles ainsi qu'à travers la dématérialisation des processus, constitue un levier majeur pour réduire les risques et fiabiliser les parcours.

Sécuriser le circuit du médicament

Le numérique est mobilisé comme un outil au service de la continuité et de la qualité des prises en charge. L'interopérabilité des systèmes d'information, le partage sécurisé des données et le développement d'outils numériques de coordination contribuent à améliorer la réactivité des équipes, la lisibilité des parcours et la fluidité des échanges entre acteurs.

Enfin, la Fondation promeut une culture d'équité territoriale, afin de **garantir à chaque patient, quel que soit son lieu de vie, un même niveau de qualité, d'attention et de service**. Cette exigence se traduit par l'adaptation des modalités d'intervention aux spécificités locales, la diffusion nationale des bonnes pratiques et l'accompagnement des équipes dans l'appropriation des dispositifs communs.

En plaçant l'expérience patient, le rôle des aidants et la qualité des soins au cœur de son action, la Fondation Santé Service fait de cet axe le socle de son projet stratégique 2026-2030, au service de parcours personnalisés, inclusifs et sécurisés, contribuant durablement à la qualité de vie des patients à domicile.

Transformer la maison des usagers numérique en plateforme interactive d'information, de prévention et d'accompagnement des usagers





Axe 2

Développer des parcours de soins coordonnés, adaptés aux besoins populationnels de chaque territoire et soutenus par des pratiques modernisées

- **Projet médico-soignant**
- **Parcours de soins**
- **Coordination & gradation des soins**
- **Prévention**
- **Partenariats territoriaux**
- **Numérique & interopérabilité**

Pour relever les défis actuels du système de santé, la Fondation affirme son rôle d'acteur majeur dans la coordination des parcours de soins, en adaptant son action aux spécificités de chaque territoire. Dans un contexte marqué par le vieillissement de la population, la progression des pathologies chroniques, les inégalités territoriales d'accès aux soins et la pression croissante sur le système hospitalier, la structuration de parcours lisibles, fluides et coordonnés constitue un levier essentiel pour garantir la continuité des prises en charge et améliorer la qualité de réponse apportée aux patients.

Cet axe stratégique a pour ambition d'**aligner les parcours de soins sur les besoins locaux**, en garantissant à chaque patient continuité, fluidité et sécurité tout au long de son parcours. La coordination entre les acteurs et la prise en compte des réalités territoriales en constituent

les fondements. Cette approche se traduit par une **organisation graduée des parcours**, permettant de mobiliser de manière anticipée et coordonnée les expertises nécessaires, en fonction de la situation clinique, du contexte social et des ressources disponibles sur le territoire.

Structurer une offre de soins intégrée sur chaque territoire

Implantée à la fois en Île-de-France et dans les régions, la Fondation s'attache à assurer la continuité des parcours entre l'hôpital, la ville et le domicile. Sur l'ensemble de ses territoires d'intervention, elle met en œuvre les démarches nécessaires à l'obtention et à la sécurisation des autorisations requises, tout en consolidant les coopérations existantes. Cette dynamique repose notamment sur la formalisation de partenariats territoriaux avec les établissements de santé, les professionnels de ville, les dispositifs d'appui à la coordination, les CPTS et les acteurs médico-sociaux, ainsi que sur la participation active de la Fondation aux instances de coordination locales.

Faire évoluer les parcours pour garantir une réponse adaptée aux besoins populationnels

La Fondation renforce en priorité les parcours existants afin de garantir des prises en charge continues, coordonnées et adaptées aux réalités territoriales, tout en développant progressivement de nouvelles réponses lorsque les besoins ne sont pas ou insuffisamment couverts.

Les parcours des patients atteints de cancers

Les **parcours des patients atteints de cancer** constituent un socle historique de l'activité de la Fondation Santé Service et reposent sur des prises en charge longues, complexes et évolutives. Le principal défi de l'hospitalisation à domicile consiste à garantir une continuité optimale entre l'hôpital et le domicile, tout en renforçant les **actions de prévention**, les **soins de support** et les dispositifs d'**accompagnement** afin d'améliorer durablement la **qualité de vie** des patients à chaque étape de la maladie.

Structurer des soins de support adulte et pédiatrique

En **Île-de-France**, où les prises en charge cancérologiques à domicile sont déjà bien structurées et ont connu une forte croissance ces dernières années, la Fondation priorise l'optimisation et la fluidification des parcours existants. Cette dynamique s'appuie sur le développement de nouvelles actions de prévention, en lien avec les programmes de dépistage organisés, le renforcement des soins de support et la structuration de réponses adaptées à des besoins encore insuffisamment couverts.

Développer la chimiothérapie et notamment l'immunothérapie à domicile sur tous les établissements du territoire

Dans les **territoires régionaux**, la Fondation développe progressivement et de manière sécurisée l'offre de traitements médicamenteux systémiques du cancer, incluant la chimiothérapie et l'immunothérapie à domicile, ainsi que les soins de support associés, en coordination étroite avec les équipes hospitalières et les professionnels de ville.

Développer les évaluations anticipées à partir de l'hôpital et de la ville

Mailler le territoire avec le développement de CRT

Cette stratégie vise à proposer des **parcours experts, sécurisés et individualisés**, lisibles, cohérents et équitables pour les patients et leurs proches. Elle repose sur l'optimisation des processus de prise en charge, la structuration de soins de support adaptés aux impacts physiques, psychologiques et sociaux de la maladie, le déploiement de parcours de réhabilitation pré- et post-traitement, ainsi que l'élaboration de réponses spécifiques pour les cancers de moindre pronostic. L'individualisation des accompagnements constitue un marqueur fort de cette approche, soutenue par une **coordination territoriale renforcée et agile** mobilisant l'ensemble des acteurs de santé de référence.

Développer des parcours spécifiques autour de la préhabilitation

Enfin, la Fondation consolide le développement de la télésurveillance, dont l'efficacité dans la **prévention des réhospitalisations** a été démontrée, notamment par l'anticipation et la gestion des complications à domicile selon une **gradation des soins** définie. Cette dynamique s'accompagne d'une volonté de renforcer le rayonnement de l'expertise en cancérologie de la Fondation, à travers les partenariats, la participation aux instances territoriales et la contribution à des projets de recherche intégrant l'expérience patient.

Développer la télésurveillance pour les patients atteints de cancer

Les parcours de la personne âgée

Le vieillissement de la population et l'augmentation des situations de polyopathie renforcent la complexité des parcours de soins et les besoins de coordination entre acteurs. La **prévention de la perte d'autonomie** constitue, dans ce contexte, un levier essentiel pour limiter les hospitalisations évitables, sécuriser les parcours et favoriser le **maintien à domicile** de personnes souvent fragiles et exposées à des risques de rupture.

En Île-de-France comme dans les territoires régionaux, ces évolutions démographiques accentuent les **enjeux de coopération** entre les acteurs du soin et de l'accompagnement. La densité de l'offre médico-sociale, notamment la présence importante d'EHPAD, appelle à une **structuration claire des partenariats**, tandis que certains territoires sont confrontés à des difficultés d'accès aux soins et à des ruptures entre la ville, l'EHPAD et l'hôpital. Dans ce contexte, la Fondation développe des **parcours adaptés** aux personnes âgées afin de renforcer la prévention, fluidifier l'accès aux soins et garantir des prises en charge coordonnées, réactives et sécurisées.

Structurer les partenariats avec les EHPAD

La Fondation structure ainsi des **parcours gériatriques intégrés**, favorisant le maintien à domicile et la continuité des soins, en s'appuyant sur une **articulation renforcée** entre les secteurs sanitaire, social et médico-social.

Favoriser les parcours intégrés entre HAD et médico-social

Elle consolide sa stratégie de coopération avec les EHPAD, notamment à travers des évaluations anticipées et des modalités d'intervention graduées, et renforce son ancrage territorial en accompagnant le développement des centres de ressources territoriaux (CRT), garants d'un maillage territorial adapté aux besoins des seniors.

La **prévention des (ré)hospitalisations et la sécurisation des retours à domicile** reposent sur une coordination renforcée entre les acteurs, complétée par le développement de réponses en soins non programmés afin de limiter le recours aux services d'urgence. Par ailleurs, la prévention active des fragilités, l'anticipation des besoins et le recours à l'innovation, notamment en matière de télémédecine ou d'outils d'accompagnement, contribuent à retarder l'entrée dans la dépendance et à adapter progressivement les parcours.

Le renforcement des **compétences gériatriques de proximité** et la promotion d'une **culture de bientraitance et d'écoute** du projet de vie des patients âgés viennent soutenir ces dynamiques. À travers cette approche, la Fondation Santé Service affirme sa volonté de proposer, sur l'ensemble de ses territoires, des parcours gériatriques lisibles, cohérents et sécurisés, au service de la qualité de vie des personnes âgées.

Les soins non programmés

Les tensions croissantes sur les services d'urgence, conjuguées à la désertification médicale et au vieillissement de la population, rendent indispensable le développement d'alternatives médicalisées à domicile. Une part significative des recours aux urgences concerne en effet des patients âgés ou fragiles dont les situations pourraient être prises en charge à domicile, dans le cadre de **parcours coordonnés avec les acteurs du premier recours et de la régulation**.

Dans ce contexte, la Fondation Santé Service entend se positionner comme un acteur clé de la réponse non programmée à domicile, en développant une **offre territoriale intégrée, réactive et sécurisée**. Cette offre vise à limiter les recours inappropriés aux urgences hospitalières tout en garantissant une prise en charge adaptée aux besoins des patients, notamment les plus vulnérables.

La stratégie repose sur la structuration d'une offre de soins non programmés inscrite dans les dynamiques territoriales, en lien étroit avec le SAMU, les CPTS, les dispositifs d'appui à la coordination et les professionnels de ville. Elle s'appuie sur des **protocoles cliniques partagés** et sur le **déploiement d'équipes dédiées capables d'intervenir rapidement à domicile après régulation médicale**.

La continuité des soins est assurée par un relais organisé vers l'HAD, les services d'aide à domicile ou les acteurs de coordination, ainsi que par le développement de capacités de prise en charge technique à domicile.

En renforçant la coordination entre les acteurs de la régulation, du premier recours et du domicile, la Fondation vise à proposer des réponses sécurisées aux situations d'urgence non vitale et palliative, à prévenir les hospitalisations évitables et à contribuer au développement d'une offre de santé de proximité, cohérente et solidaire sur l'ensemble des territoires.

Structurer une offre de soins non programmés à domicile en renforçant les liens avec le SAMU et les urgences



Consolider des parcours experts à domicile dans les domaines clés : oncologie, gériatrie, soins palliatifs, plaies complexes, rééducation, périnatalité et pédiatrie.



Les parcours des patients pris en charge en soins palliatifs

L'augmentation des besoins en soins palliatifs, liée au vieillissement de la population, à la progression des maladies chroniques et à la complexification des situations à domicile, met en évidence la nécessité de **développer des parcours gradués, accessibles et coordonnés sur l'ensemble des territoires**. Les orientations nationales réaffirment l'importance de structurer des filières territoriales et de renforcer la coopération entre les acteurs sanitaires, médico-sociaux et associatifs afin de garantir une prise en charge équitable et adaptée.

Dans ce contexte, la Fondation Santé Service occupe une position stratégique à l'interface entre l'hôpital, la ville et le domicile. Sa présence quotidienne auprès des patients lui permet d'**anticiper les besoins, d'accompagner les situations complexes** et de **soutenir les proches**, dans le respect des choix de vie et du projet de fin de vie des personnes accompagnées. Cette position constitue un levier essentiel pour organiser des parcours palliatifs réactifs, gradués et adaptés aux réalités territoriales.

Déployer une équipe rapide d'intervention en soins palliatifs sur tous les territoires

La Fondation structure ainsi des **réponses dédiées aux situations palliatives et complexes**, notamment à travers des admissions médicalisées spécifiques et le développement de réponses de soins non programmés à domicile, permettant d'intervenir rapide-

ment et de limiter les ruptures de parcours. Le renforcement de la coordination avec les USP et les hôpitaux de proximité, les équipes mobiles de soins palliatifs et les médecins de ville vise à assurer une continuité fluide entre les différents niveaux de prise en charge.

Parallèlement, la Fondation diffuse une **culture palliative transversale**, intégrant les dimensions médicales, psychologiques, sociales et éthiques du soin. Le déploiement d'**outils de repérage anticipé** permet d'identifier précocement les situations à risque et d'ajuster les interventions avant l'aggravation des difficultés. L'**accompagnement des proches et des aidants** constitue enfin un volet central de cette approche, dans une démarche profondément humaine et respectueuse des souhaits exprimés.

Favoriser le repérage précoce dans les prises en charge

Former les professionnels aux enjeux liés aux soins palliatifs et développer la supervision des équipes

Le **renforcement des compétences**, de la formation et de la spécialisation des équipes sur chaque territoire vient soutenir cette ambition. À travers cette stratégie, la Fondation Santé Service réaffirme son rôle central dans la prise en charge palliative à domicile et son engagement en faveur de parcours cohérents, accessibles et centrés sur les besoins des patients et de leurs proches.

Les parcours plaies complexes et cicatrisation

Les plaies chroniques et complexes constituent un enjeu majeur de santé publique, en forte progression, notamment chez les patients atteints de maladies chroniques. La prise en charge reste souvent fragmentée entre les acteurs hospitaliers, libéraux et médico-sociaux, générant des retards de soins, des complications évitables et un défaut de coordination des parcours.

Face à une demande croissante d'expertise, parfois dans des contextes de ressources hospitalières limitées, la Fondation Santé Service se positionne comme un acteur de référence du parcours plaies à domicile. Elle structure des réponses adaptées aux besoins des territoires, en renforçant la coordination avec les équipes hospitalières et les professionnels de ville, et en facilitant l'**accès rapide à une expertise spécialisée** afin de garantir la continuité et la qualité des soins.

La Fondation développe ainsi une expertise médico-soignante structurée et de haut niveau dans la prise en charge des plaies complexes, reposant sur une approche pluridisciplinaire et coordonnée à l'échelle de son réseau. Cette expertise s'appuie sur la **formalisation de protocoles de soins partagés**, le déploiement d'**outils de formation dédiés** aux équipes et la **diffusion de pratiques harmonisées sur l'ensemble des territoires**.

La prévention constitue un axe central de cette stratégie, à travers le **renforcement de l'éducation thérapeutique** des patients et des professionnels, le **suivi régulier**

Devenir un acteur de référence sur ces prises en charge à domicile (développement d'un centre expert)

à domicile et le déploiement de **dispositifs de repérage et d'alerte précoce des situations complexes**. Ces actions visent à améliorer les résultats cliniques, à prévenir

Développer la prévention

les récidives et à renforcer l'expérience et la qualité de vie des patients, tout en sécurisant les parcours de soins.

Les parcours rééducation/handicap

L'augmentation des situations de handicap et des limitations fonctionnelles durables, liée au vieillissement de la population, à la progression des maladies chroniques et neurologiques et à la fréquence des actes chirurgicaux orthopédiques, renforce les besoins en rééducation fonctionnelle et en accompagnement à domicile. Dans un contexte de ressources hospitalières parfois limitées et d'inégalités territoriales d'accès aux structures spécialisées, le développement de réponses coordonnées et accessibles à domicile constitue un enjeu majeur.

Continuer la politique d'« aller vers » les populations vulnérables, notamment les personnes vivant avec un handicap

La Fondation Santé Service se positionne comme un acteur clé du parcours de réadaptation à domicile, en articulant **soins de rééducation, accompagnement médico-social et prévention des complications**. Elle vise à proposer des réponses adaptées aux profils et aux objectifs fonctionnels des patients, en s'inscrivant dans une logique de continuité des parcours, d'inclusion et d'équité territoriale.

La Fondation développe ainsi une **offre de rééducation structurée** à l'échelle de son réseau, **adaptée aux besoins** des différents

publics, notamment les personnes âgées fragiles, les personnes en situation de handicap et les enfants ou jeunes concernés. Une attention particulière est portée aux parcours neurologiques, ainsi qu'au déploiement de prises en charge pluridisciplinaires mobilisant différentes expertises sur l'ensemble des territoires. **Le recours aux outils de télémédecine et aux solutions innovantes** contribue à renforcer la continuité des soins et l'efficacité des interventions à domicile.

Développer la mention spécialisée sur toutes les HAD de la Fondation

Favoriser le développement des parcours neurologiques (exemple : parcours post AVC)

Parallèlement, la Fondation soutient la **montée en compétences des équipes** à travers la formation aux techniques de rééducation avancées et le développement d'actions d'éducation thérapeutique et de prévention de la dépendance. À travers cette approche globale, la Fondation Santé Service affirme sa volonté de garantir, sur l'ensemble de ses territoires, des parcours de rééducation et d'accompagnement du handicap coordonnés, adaptés et centrés sur l'autonomie et la qualité de vie des patients.

Les parcours périnatalité et pédiatrie

La périnatalité et la pédiatrie constituent des enjeux majeurs de santé publique, marqués par des inégalités persistantes d'accès aux

soins, des situations de vulnérabilité accrues et des parcours souvent fragmentés entre la maternité, la ville, l'hôpital et les structures médico-sociales. Le suivi des 1 000 premiers jours de vie, déterminant pour la santé des enfants et des parents, ainsi que l'augmentation des pathologies chroniques et des troubles du développement chez l'enfant appellent à une structuration renforcée des parcours, fondée sur la continuité, la prévention et la coordination.

Dans ce contexte, la Fondation Santé Service vise à développer **une offre intégrée en périnatalité et en pédiatrie**, en faisant du domicile un lieu de référence pour le suivi, les soins, la prévention et l'accompagnement des familles. En périnatalité, la Fondation contribue à **fluidifier les parcours ante et postnataux** en renforçant la coordination entre les maternités, les sages-femmes, les services de PMI, les pédiatres et les acteurs de prévention, afin de sécuriser le retour à domicile des mères et des nouveau-nés et d'assurer une continuité de la prise en charge mère-enfant.

Développer la mention spécialisée sur toutes les HAD de la Fondation et une offre internationale en Île-de-France

Une attention particulière est portée au **repérage** et à l'**accompagnement précoces des situations de vulnérabilité**, qu'elles soient médicales, psychologiques ou sociales, en cohérence avec les orientations nationales des 1 000 premiers jours.

Cette approche intègre notamment la prise en charge du **diabète gestationnel**, le soutien à la **santé mentale**

Soutenir une approche globale en prenant en compte la santé mentale

maternelle et infantile, ainsi que des **actions de soutien à la parentalité et d'éducation thérapeutique**, en particulier pour les familles les plus fragiles.

En pédiatrie, la Fondation structure progressivement une offre de soins à domicile adaptée aux enfants atteints de pathologies chroniques ou complexes, en articulation étroite avec les services hospitaliers spécialisés et les professionnels de ville. Cette dynamique repose sur le développement de parcours pluridisciplinaires, incluant la rééducation pédiatrique à domicile, la prise en charge psychologique et éducative des enfants et de leur famille, ainsi que des programmes spécifiques pour le diabète et les pathologies métaboliques pédiatriques. Elle vise à renforcer la continuité des soins, l'autonomie des familles et l'équité d'accès à des prises en charge de qualité sur l'ensemble des territoires.

Développer les prises en charge liées au diabète gestationnel, y compris en matière de prévention

À travers ces parcours périnataux et pédiatriques intégrés, la Fondation Santé Service affirme sa volonté de proposer des réponses coordonnées, préventives et adaptées aux besoins des enfants et des familles, tout en contribuant à la **structuration de filières territoriales lisibles**, cohérentes et centrées sur la qualité de vie et le développement des enfants.

Explorer de nouveaux parcours de soins pour répondre aux besoins émergents ou non couverts

Structurer une réponse sur les traitements conservateurs dans la prise en charge de l'IRC

Parallèlement au renforcement des parcours existants, la Fondation développe progressivement de nouveaux parcours afin de répondre à des besoins émergents ou encore insuffisamment couverts sur certains territoires.

Ces développements concernent notamment les pathologies respiratoires chroniques, les affections neurologiques, le diabète et l'insuffisance rénale chronique, ainsi que la structuration de réponses spécialisées à domicile pour certaines situations complexes, en articulation avec les dispositifs existants de psychiatrie, de santé mentale et d'addictologie.

Renforcer les prises en charge autour des BPCO

Ces nouveaux parcours sont déployés de manière graduée, en fonction des besoins populationnels, des ressources locales et des autorisations disponibles.

Réfléchir aux problématiques de santé mentale




Développer de nouvelles réponses à domicile pour les besoins émergents des territoires, notamment en soins non programmés, dans la prise en charge des pathologies chroniques et de situations complexes.

Des enjeux transverses au service de la sécurisation des parcours

L'ensemble de ces parcours repose sur des enjeux transverses structurants. La Fondation développe des partenariats durables et adaptés aux besoins de chaque territoire, renforce la fluidification et la sécurisation des parcours par l'harmonisation des

Développer l'interopérabilité des outils

pratiques, et s'appuie sur des outils organisationnels et numériques favorisant le partage d'information, la réactivité et la continuité des prises en charge.



Structurer des parcours territoriaux coordonnés, soutenus par des coopérations renforcées, des pratiques harmonisées et des outils numériques au service de la continuité des soins.

En structurant des parcours adaptés aux besoins populationnels, renforçant la coordination territoriale et modernisant ses organisations, la Fondation Santé Service affirme son ambition de déployer un projet médico-soignant lisible, cohérent et équitable, au service des patients accompagnés et du premier recours aux situations les plus complexes.




Axe 3



Développer la visibilité de la Fondation et valoriser son expertise afin de renforcer son positionnement en tant qu'acteur de référence du domicile

- Visibilité
- Conseil
- Formation
- Recherche en santé
- Innovation
- Modèle intégré

À travers cet axe, la Fondation Santé Service affirme sa volonté de renforcer la visibilité, la lisibilité et la reconnaissance de son expertise en santé à domicile. Dans un contexte de transformation du système de santé et de montée en puissance du domicile comme lieu de soins, il devient essentiel pour la Fondation de clarifier son positionnement, de structurer son identité de marque et de rendre son offre plus lisible, tant auprès des partenaires institutionnels et professionnels que du grand public.



Faire du domicile un laboratoire d'innovation et de recherche au service de nouvelles pratiques de soins et de la qualité de vie des patients.

Développer les essais décentralisés à domicile

La Fondation s'appuie sur la recherche, l'innovation et la diffusion de son expertise pour affirmer cette identité et renforcer son rôle d'acteur de référence du soin à domicile.

La recherche est conçue comme un levier au service de l'amélioration des pratiques, de la qualité des soins et de la crédibilité du modèle porté par la Fondation. Elle s'inscrit dans une démarche appliquée, centrée sur les parcours de soins, l'organisation des prises en charge à domicile, l'expérience patient et l'évaluation des impacts médico-économiques.

et institutionnels sont renforcés afin de produire des connaissances valorisables, directement utiles à l'évolution des pratiques et à la reconnaissance de l'expertise de la Fondation. En Île-de-France, ces travaux s'appuient sur un environnement universitaire dense, tandis que dans les régions, la Fondation favorise l'émergence de projets pilotes et l'intégration progressive des sites dans des démarches coordonnées à l'échelle nationale.

Habiliter la PUI pour les essais médicamenteux

L'innovation constitue un autre levier majeur de différenciation et de visibilité.

La Fondation développe une approche pragmatique de l'innovation, orientée vers **la sécurisation des parcours, l'amélioration de l'expérience patient et l'efficacité des organisations**. Les expérimentations menées, notamment en matière de télésuivi, d'outils numériques de coordination ou de nouvelles modalités d'intervention à domicile, contribuent à enrichir et à clarifier l'offre de soins proposée par la Fondation.

Développer la recherche sur le champ du domicile en favorisant une approche pluridisciplinaire

Cette dynamique repose sur une **structuration progressive de la gouvernance de la recherche, la clarification des priorités stratégiques et l'accompagnement des équipes dans le montage et la conduite de projets**. Les partenariats académiques

Créer un living lab



Ces démarches d'innovation sont pensées comme un continuum, depuis l'**expérimentation locale jusqu'au passage à l'échelle**, en tenant compte des réalités de terrain. Elles permettent de faire émerger des offres plus lisibles et plus compréhensibles pour les partenaires comme pour les usagers, en renforçant la cohérence des parcours et la visibilité des expertises mobilisables à domicile.

Se positionner sur des expérimentations type article 51

La valorisation et la diffusion de l'expertise constituent un axe structurant de la stratégie de la Fondation. À travers **Santé Service Formation et Santé Service Conseil**, la Fondation structure et diffuse ses savoir-faire, accompagne la montée en compétences des professionnels et contribue au renforcement du positionnement des acteurs du domicile au sein du système de notre santé. Ces activités participent directement à la clarification de l'offre, à la consolidation de l'identité de marque de la Fondation et à son rayonnement auprès des acteurs du système de santé.

Devenir leader des actions de formation et de conseil auprès des acteurs du domicile

La Fondation veille également à **renforcer sa communication et sa lisibilité auprès du grand public**, afin de mieux faire connaître le soin à domicile, ses bénéfices et les réponses proposées. Cette démarche vise à rendre l'offre plus accessible et compréhensible pour les patients, les aidants et les familles, tout en renforçant la confiance et l'attractivité du modèle porté par la Fondation.

Développer les actions de communication externe et la politique d'influence de la Fondation

Enfin, en valorisant ses travaux de recherche, ses innovations et ses expertises, la Fondation renforce son **rayonnement institutionnel et territorial**. La participation aux travaux nationaux et régionaux, la diffusion des résultats et le partage des retours d'expérience contribuent à asseoir la légitimité de la Fondation comme acteur structurant de la transformation du soin à domicile, au service des patients, des professionnels et des territoires.

La Fondation s'affirme comme la référence du soin à domicile par la valorisation et la diffusion de ses expertises multiples.



La Fondation Santé Service consolide son rayonnement stratégique en faisant de la recherche, de l'innovation, de la formation, du conseil et de la communication des leviers complémentaires au service d'un même objectif : affirmer durablement le domicile comme un espace central de santé, d'expertise et d'innovation, au bénéfice des patients et des territoires.



Axe 4

Transformer le modèle de la Fondation pour soutenir la croissance et renforcer l'efficacité

- **Activité**
- **Investissements d'avenir**
- **Efficience**
- **Organisation**
- **Transformation**

La Fondation Santé Service s'engage dans une phase majeure de changement de dimension afin de répondre aux besoins croissants des populations, de consolider son rôle de leader national du soin à domicile et de garantir la solidité de son modèle. Dans un environnement sanitaire en mutation rapide, marqué par le vieillissement, la progression des maladies chroniques, la pression sur l'hôpital et la montée en puissance du domicile comme lieu central de soins, la Fondation doit poursuivre son développement tout en renforçant l'efficacité de ses organisations et sa capacité d'adaptation.

Cet axe vise à créer les conditions d'une croissance maîtrisée, soutenable et structurée, en s'appuyant sur une transformation organisationnelle, médico-économique et numérique, au service de la qualité des prises en charge et de la performance globale.

Transformer la gouvernance au service du Groupe Fondation Santé Service

Transformer et responsabiliser les établissements pour répondre à l'enjeu de Groupe

La Fondation Santé Service s'engage dans une **phase décisive de changement de dimension**, rendue nécessaire à la fois par l'évolution des besoins de santé et par sa nouvelle configuration institutionnelle. L'intégration récente de nouveaux établissements et l'élargissement de son périmètre d'activité ont profondément transformé la Fondation, qui dispose désormais d'une présence nationale renforcée et d'un portefeuille élargi d'autorisations et d'offres.

Pour accompagner cette nouvelle dimension, la Fondation fait évoluer son modèle d'organisation vers une **structure plus décentralisée**,

fondée sur une autonomie renforcée des établissements dans un cadre stratégique commun. Les directeurs d'établissement voient leurs marges de décision élargies, dans le cadre d'une contractualisation interne consolidée et d'un dialogue de gestion renouvelé, afin de rapprocher la décision du terrain, d'améliorer la réactivité et de mieux répondre aux besoins populationnels et aux priorités de santé publique, tout en garantissant la cohérence d'ensemble du Groupe.

Cette évolution s'appuie sur des **outils de pilotage modernisés**, une **clarification des responsabilités**

Renforcer un pilotage plus performant

et une **gouvernance plus lisible**, au service d'une performance collective renforcée. Les fonctions support sont repositionnées comme un appui structurant au service des métiers et des établissements, dans une logique de service, d'harmonisation et d'accompagnement.

La structuration de la Fondation se traduit également par la **création de trois directions clairement identifiées** : une direction médico-sociale, une direction dédiée à l'HAD Île-de-France et une direction du réseau des HAD régionales. Cette organisation permet de renforcer le pilotage opérationnel, d'adapter les stratégies aux spécificités des activités et des territoires, et d'assurer une meilleure articulation entre performance locale et cohérence nationale. Elle consolide à la fois la performance de l'HAD historique en Île-de-France et le développement coordonné du réseau à l'échelle nationale.

Transformer le modèle de la Fondation pour conjuguer croissance, performance et impact au service du soin à domicile.

Maîtriser la croissance pour maintenir une position nationale forte

Pour les cinq prochaines années, la Fondation se fixe un cap de croissance maîtrisée, avec pour objectif minimal de maintenir ses parts d'activité sur l'ensemble de ses segments de soins et de **conserver sa place de leader du domicile**. Le rythme annuel de croissance devra ainsi s'inscrire au moins au niveau de la croissance nationale. Cet objectif suppose de tenir compte des dynamiques hétérogènes des activités de la Fondation – HAD, médico-social et PSAD – dont les leviers, les contraintes et les potentiels diffèrent, tout en garantissant une **cohérence d'ensemble** fondée sur les **besoins populationnels** et les **réalités territoriales**.

Soutenir la croissance de l'activité sur le territoire

La Fondation décline ainsi une **trajectoire de développement différenciée selon ses activités**, et renforce une logique de pilotage fondée sur des objectifs annuels réalistes, suivis

et contractualisés par entité. Cette trajectoire tient compte du fait que l'Île-de-France, principal bassin historique d'activité, pourrait connaître une croissance plus modérée que d'autres régions : l'atteinte de l'objectif national implique donc d'aller au-delà du rythme naturel de croissance et de combiner plusieurs leviers. La Fondation poursuivra en particulier l'**optimisation de ses territoires existants à fort potentiel**, pourra

Saisir les opportunités de croissance externe

s'engager vers de nouveaux territoires identifiés pour leur dynamique de besoins, et restera en capacité de saisir des **opportunités de croissance externe** lorsque celles-ci renforcent l'offre de soins, notamment dans les territoires où la Fondation est déjà implantée via ses activités.



La Fondation consolide ses territoires et reste en veille pour se développer sur de nouveaux bassins de besoins ou pour saisir les opportunités de croissance externe renforçant son offre de soins.

Différencier les trajectoires de croissance par activité : HAD, médico-social, PSAD

S'agissant de l'hospitalisation à domicile, la Fondation poursuivra le développement de l'activité en faisant évoluer ses parcours pour répondre de manière plus coordonnée et sécurisée aux besoins des patients, notamment en EHPAD. La priorité portera sur le **renforcement des filières déjà structurées** et sur l'amélioration de leur articulation entre l'hôpital, la ville et le domicile, avec une attention particulière portée à la **fluidité des admissions**, à la **continuité des prises en charge** et à la **sécurisation des transitions**. Ainsi, les prises en charge de soins non programmés seront privilégiées afin de compléter le modèle traditionnel de l'HAD fondé sur une évaluation et une programmation préalable.

En parallèle, la Fondation développera progressivement de **nouveaux parcours** afin de répondre à des besoins émergents ou insuffisamment couverts selon les territoires. Ces évolutions seront mises en œuvre de façon graduée, voire par expérimentation, selon les besoins populationnels, les ressources locales et les autorisations disponibles, en garantissant un haut niveau de qualité et de sécurité. La Fondation cherchera également à intensifier l'adressage direct depuis la ville et les dispositifs de coordination, via la formalisation de conventions et la construction de filières partagées.

Le développement de l'activité médico-sociale constitue une ambition majeure du projet stratégique 2026-2030, visant à positionner la Fondation comme acteur de référence de l'autonomie et du maintien à domicile, capable d'articuler de manière intégrée l'aide, les soins et la coordination autour des parcours de vie. L'objectif est de dépasser une logique d'activités juxtaposées pour construire une véritable filière domicile graduée, sécurisée et cohérente, pleinement complémentaire de l'HAD et des prestations de santé à domicile. Le développement de l'activité médico-sociale se fera ainsi en cohérence avec les territoires d'intervention de la Fondation.

Développer les implantations d'activité (ESA, SAD, CRT) sur les territoires d'intervention de l'HAD

La Fondation ambitionne de renforcer son maillage territorial en s'appuyant sur des points d'ancrage complémentaires au sanitaire : SSIAD, équipes spécialisées Alzheimer (ESA), centres de ressources territoriaux (CRT) et, à terme, dispositifs autonomie structurés dans le cadre des services autonomie à domicile (SAD). **Ces implantations de proximité** doivent permettre d'identifier plus précocement les situations de fragilité, de prévenir les ruptures de parcours, d'accompagner les transitions entre dispositifs et d'assurer une continuité effective entre le soin aigu, l'accompagnement au long cours et la prévention. Elles constituent également un levier de visibilité et de légitimité auprès des ARS, des départements et des partenaires territoriaux.

Dans cette perspective, la **réforme des Services Autonomie à Domicile représente une opportunité structurante**. En organisant un cadre intégré associant aide, soins et coordination, elle ouvre la voie à des organisations plus lisibles, plus robustes et mieux adaptées à la complexification des besoins liés au grand âge, au handicap et aux troubles neuro-développementaux. La Fondation entend s'inscrire pleinement dans cette dynamique, en construisant des modèles pérennes et soutenables, capables d'articuler performance médico-économique, qualité de service et responsabilité sociale.

Le développement de l'activité PSAD se fera en cohérence avec les territoires d'intervention de la Fondation, dans une logique de continuité territoriale des prises en charge. La Fondation vise la consolidation d'une activité structurée, performante et qualitative, pleinement intégrée aux parcours de soins et articulée avec l'HAD et l'offre médico-sociale, afin de renforcer la fluidité, la sécurité et la coordination des prises en charge à domicile. Dans un environnement concurrentiel, l'enjeu porte sur la **lisibilité de l'offre PSAD** au sein de la Fondation, la **sécurisation des organisations et l'optimisation du pilotage**. Cela implique le renforcement des fonctions de pilotage, l'harmonisation des pratiques entre équipes, la fiabilisation des processus clés et le déploiement d'outils partagés permettant un suivi précis de l'activité, de la qualité et de la performance médico-économique. La Fondation entend ainsi affirmer durablement son positionnement d'acteur de réfé-

rence de la prestation de santé à domicile, en cohérence avec les dynamiques de croissance territoriales.

Développer l'activité de PSAD sur les territoires d'intervention de l'HAD



Piloter l'adéquation activité-ressources et renforcer l'efficience médico-économique

Afin d'assurer une croissance solide, la Fondation renforcera le pilotage de l'adéquation entre l'activité et les ressources mobilisées, condition nécessaire à l'efficience des organisations. Cette ambition suppose une capacité accrue à **cartographier les besoins** et dynamiques locales, à identifier les territoires et segments à fort potentiel, et à concentrer les efforts de développement là où les besoins non couverts sont significatifs. Elle s'accompagne également d'une recherche de **fluidité entre les différents**

Structurer un pilotage des activités plus performant

secteurs de la Fondation, en soutenant une **logique de parcours et de relais** entre sanitaire et médico-social, au service de prises en charge plus cohérentes.

Un dispositif de pilotage de la croissance sera structuré afin de suivre les trajectoires et d'ajuster les stratégies en fonction des résultats. Il s'appuiera sur un suivi consolidé national, la comparaison à la tendance générale du marché et l'identification de zones de saturation ou d'écarts. Ce pilotage suppose également de développer une **culture d'efficience médico-économique partagée** :

l'analyse coûts-résultats et la mesure d'impact devront progressivement devenir des réflexes dans la décision, avec des outils adaptés permettant un suivi homogène et consolidé des indicateurs à l'échelle des activités et des territoires.

Cibler les investissements et déployer une approche globale de la performance

Le choix d'une croissance maîtrisée signifie que les recettes d'activité financeront l'essentiel du développement, tout en préservant la capacité d'investissement. Dans ce cadre, la Fondation réalisera des **investissements d'avenir** soigneusement sélectionnés lorsqu'ils améliorent la qualité des prises en charge, la qualité de vie au travail, ou présentent un retour sur investissement financier ou qualitatif. Les priorités identifiées concernent notamment la **transformation numérique** via le développement d'un entrepôt de données de santé au service du pilotage, de l'évaluation et de la recherche, l'évolution de la dispensation nominative globale à la dispensation hebdomadaire individuelle nominative pour sécuriser le circuit du médicament et libérer du temps soignant, ainsi que des projets structurants en Île-de-France, dont la création du quatrième pôle.

Résorber le retard technologique en développant l'innovation numérique au service des métiers



La Fondation réalisera des investissements d'avenir au service de la qualité des prises en charge et des conditions de travail des salariés :

- transformation numérique ;
- départementalisation de l'offre de soins par la création d'un 4^e pôle en Île-de-France ;
- mise en place de la dispensation nominative hebdomadaire individuelle ;
- déploiement d'un entrepôt de données.

Au-delà du pilotage financier, la Fondation déploiera une approche globale de la performance, couvrant l'ensemble des dimensions de l'organisation : qualité, finances, ressources humaines, logistique, services généraux et systèmes d'information. **Le renforcement du système de management de la qualité**, fondé sur des standards harmonisés, une capacité d'audit consolidée et une culture commune, contribuera à garantir la cohérence des pratiques et l'amélioration continue.

Adapter l'organisation du travail et structurer l'organisation territoriale

Pour atteindre l'efficacité médico-économique et renforcer la capacité de réponse aux besoins des patients, la Fondation fera évoluer l'organisation du travail et la structuration territoriale. Chaque nouveau parcours ou projet de développement devra être accompagné d'une analyse évaluant la pertinence populationnelle, l'impact organisationnel et logistique, l'intégration avec l'existant et la viabilité médico-économique, afin d'instaurer une culture d'arbitrage et de priorisation fondée sur des éléments objectivés.

En Île-de-France, la Fondation structurera son organisation en cohérence avec des **logiques départementalisées**, notamment via la création d'un **quatrième pôle**. Cette évolution vise à renforcer la lisibilité, la proximité, la coordination avec les partenaires et la continuité des parcours, tout en améliorant l'équité d'accès et la fluidité des prises en charge. Parallèlement, l'**optimisation**

des tournées, du temps de travail et des fonctions de régulation constituera un levier majeur, afin de limiter les temps non soignants, mieux absorber les aléas, renforcer la continuité de service et soutenir la qualité de vie au travail. La Fondation poursuivra également la fidélisation des vacataires par des parcours de formation adaptés et prolongera la réflexion sur les modalités de coopération avec les infirmiers libéraux.

Accélérer la transformation numérique et fiabiliser les fonctions support

Enfin, la **transformation digitale** constitue un levier central de l'efficacité et du pilotage. La Fondation poursuivra la modernisation et la sécurisation de son système d'information afin de répondre aux besoins métiers, d'améliorer la fiabilité et la circulation de la donnée, et de renforcer l'interopérabilité avec les partenaires. La structuration de l'organisation SI, combinant capacité de réponse aux besoins locaux et cohérence nationale, contribuera à sécuriser la continuité de service et l'appropriation des outils.

Cette transformation s'appuie également sur le **renforcement des fonctions support au service des établissements**, notamment RH, logistiques et achats. L'objectif est d'améliorer la performance et la fiabilité des processus structurants (recrutement, formation, paie, chaîne logistique, gestion des stocks),

de limiter le gaspillage, d'intégrer des critères responsables dans les achats et de garantir une logistique robuste, capable de soutenir l'activité, y compris dans le développement de nouvelles prises en charge.

À travers cet axe, la Fondation Santé Service se dote ainsi d'un cadre structurant pour accompagner son passage à l'échelle, consolider son leadership et renforcer l'efficacité de son modèle. Cette transformation vise un équilibre : soutenir la croissance et l'innovation, tout en sécurisant la qualité, la performance médico-économique et la capacité des organisations à répondre, dans la durée, aux besoins des patients et des territoires.

Moderniser les systèmes d'information : développer l'interopérabilité des SI, le partage sécurisé des données, les outils numériques de coordination et les cas d'usage autour de l'IA

Ce quatrième axe stratégique affirme une vision long terme pour la Fondation Santé Service : investir aujourd'hui pour garantir la qualité, la performance et la soutenabilité du soin à domicile de demain, en s'appuyant sur un modèle robuste, agile et responsable.



Axe 5

Attirer, fidéliser et développer l'engagement des salariés pour soutenir les missions et la réussite collective de la Fondation

- Qualité de vie et conditions de travail
- Marque employeur
- Parcours professionnels
- Formation
- Dialogue social
- Égalité, inclusion, diversité

La Fondation Santé Service affirme que l'engagement des professionnels constitue un levier central de la qualité des soins, de la continuité des parcours et de la réussite collective. Dans un contexte de fortes tensions sur les métiers du soin à domicile et de transformations rapides des pratiques, la Fondation place l'attractivité, la fidélisation et la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) au cœur de son projet stratégique.

Renforcer la marque employeur pour attirer les talents

Pour renforcer son attractivité, la Fondation affirme clairement **sa marque employeur**, ses valeurs, le sens de ses missions et l'impact sociétal de son action. Cette dynamique s'appuie sur des actions concrètes telles que le **développement de partenariats structurés avec les écoles et instituts de formation**, le renforcement de l'accueil de stagiaires et apprentis, la structuration de **parcours dédiés aux jeunes diplômés**, ainsi que la valorisation de **professionnels ambassadeurs** à travers des témoignages métiers et des outils de communication incarnés. L'objectif est de sécuriser les viviers de recrutement tout en permettant aux candidats de se projeter de manière réaliste et engagée dans les métiers du domicile.


La Fondation accorde une attention particulière à la **qualité de l'expérience collaborateur**, dès le recrutement et tout au long du parcours professionnel. Les parcours d'accueil et d'intégration sont structurés, progressifs et adaptés aux métiers, intégrant des temps de formation, de compagnonnage et de mentorat afin de sécuriser les prises de poste et

renforcer le sentiment d'appartenance. La Fondation développe une logique de parcours professionnels, fondée sur une gestion proactive des emplois et des compétences, favorisant les **mobilités internes**, l'accompagnement des **profils seniors**, la transmission des savoir-faire et l'anticipation des évolutions de métiers.

La qualité de vie et des conditions de travail constitue un pilier structurant de cet axe. La Fondation déploie une **politique globale de santé au travail**, intégrant la prévention des risques professionnels et psychosociaux, le respect du **droit à la déconnexion**, la prévention de la pénibilité et l'accès à des **dispositifs de soutien médico-psychologique**.

Déployer et favoriser l'accès à des dispositifs de soutien médico-psychologique

Personnaliser les parcours d'intégration pour favoriser la fidélisation des ressources



Les compétences des professionnels et leur qualité de vie au travail sont les conditions essentielles de la qualité des soins et de la réussite collective.



La Fondation déploie une offre renforcée de santé au travail, articulant prévention, accompagnement et soutien des professionnels pour mieux répondre aux réalités des métiers du domicile.

Dans ce cadre, la mise en place d'un **service interne de santé au travail** permettra de renforcer le suivi des professionnels, de mieux articuler prévention, accompagnement individuel et actions collectives, et d'adapter les réponses aux réalités spécifiques des métiers du domicile. Des actions ciblées sont également mises en œuvre pour accompagner les situations particulières (handicap, maladies chroniques, proches aidants), promouvoir l'**égalité professionnelle, prévenir les violences sexuelles et sexistes** et garantir un environnement de travail respectueux et inclusif.

Déployer une offre interne de santé au travail

Développer les actions de prévention à destination des salariés

Le **dialogue social**, la communication interne et les pratiques managériales communes sont reconnus comme des leviers essentiels d'engagement. La Fondation s'appuie sur un dialogue social constructif et continu, une **charte managériale partagée**, des espaces d'échange réguliers et une information de proximité pour accompagner les évolutions de l'organisation, renforcer la compréhension des enjeux et consolider la cohésion des équipes.

Enfin, la Fondation a toujours fait du **développement des compétences et de la formation** un levier stratégique majeur. Elle structure une offre de formation lisible, modulable et accessible, intégrant des formats pédagogiques innovants (e-learning, intelligence collective, formations immersives), afin de soutenir la montée en compétences, l'innovation des pratiques et l'engagement durable des professionnels.

Favoriser émergence de nouveaux métiers (data, IA...)

Déployer un management fédérateur au service de la qualité de vie au travail et de la réussite collective

Développer une offre de formation spécifique aux évolutions des métiers et des nouvelles prises en charge



La Fondation Santé Service affirme une ambition claire : construire un environnement de travail attractif, inclusif et engageant, socle humain indispensable à la qualité des soins et à la pérennité de son projet d'établissement.



Axe 6



Consolider la Fondation Santé Service dans son positionnement d'acteur engagé sur le plan sociétal et environnemental

- RSE
- Responsabilité environnementale
- Soins éco-responsables
- Engagement sociétal
- Éthique
- Solidarités

À travers cet axe, la Fondation Santé Service réaffirme que sa responsabilité sociétale et environnementale constitue un pilier indissociable de son identité, de sa mission d'intérêt général et de son modèle de soins à domicile. En tant que fondation reconnue d'utilité publique et acteur majeur du soin à domicile, elle porte une exigence élevée en matière d'éthique, de solidarité, de transparence et de responsabilité, qu'elle entend inscrire durablement au cœur de ses choix stratégiques, de sa gouvernance et de ses pratiques professionnelles.


Dans un contexte marqué par l'évolution des attentes sociétales, le renforcement des exigences réglementaires et l'accélération de la transition écologique, la Fondation franchit une nouvelle étape en faisant de la **responsabilité sociétale et environnementale (RSE)** un levier structurant de transformation. Elle inscrit ainsi son action dans une **démarche globale** visant à concilier qualité et performance du soin, engagement sociétal et maîtrise de l'impact environnemental, en cohérence avec les enjeux contemporains de santé publique et les politiques publiques.

Placer l'éthique au cœur des pratiques de soins et des engagements sociétaux de la Fondation

Cette ambition repose d'abord sur une **gouvernance éthique exigeante et exemplaire**, fondée sur l'intégrité, la prévention des risques et la conformité. La Fondation veille à garantir la confiance des patients, des professionnels, des partenaires et des financeurs, notamment à travers la prévention des conflits d'intérêts, la lutte contre la corruption et le trafic d'influence, la

protection des données de santé et la promotion de placements financiers responsables. Elle renforce également les dispositifs de diffusion d'une **culture partagée de l'éthique**, de la bientraitance et du respect des droits des patients, en accompagnant les professionnels dans la prise en compte des enjeux éthiques propres au soin à domicile.

La Fondation affirme par ailleurs son ambition de faire des **pratiques de soins responsables** un levier d'amélioration de la qualité, de la pertinence et de la durabilité des prises en charge. La transition écologique est pleinement intégrée comme un enjeu du soin, dans une logique de cohérence avec les parcours, les organisations et les ressources mobilisées. La Fondation promeut ainsi une approche écoresponsable du soin à domicile, fondée sur la **réduction des gaspillages**, la **maîtrise des flux logistiques**, l'**optimisation des tournées**, le **recours raisonné aux plateaux techniques**, à la **télé médecine** et aux **solutions numériques**, ainsi que sur la **sécurisation du circuit du médicament**.



La Fondation déploie un modèle de soins à domicile plus sobre et responsable, conciliant qualité des prises en charge, maîtrise des ressources et réduction de l'empreinte environnementale.



Cette démarche se traduit par des actions concrètes telles que : la rationalisation des déplacements professionnels, le développement de pratiques de mobilité plus durables, l'intégration progressive de critères environnementaux dans les décisions d'achat et l'amélioration de la gestion et de la traçabilité des déchets, notamment des déchets d'activités de soins.

Construire un modèle de soins à domicile plus sobre en ressources

La **politique d'achats responsables** constitue à ce titre un levier structurant, en privilégiant des partenaires engagés et en veillant à la soutenabilité des chaînes d'approvisionnement. La Fondation assure ainsi la cohérence entre les valeurs qu'elle porte et les pratiques organisationnelles.

Cette dynamique s'appuie sur la **mobilisation des équipes** autour d'objectifs partagés. La Fondation développe des actions de **sensibilisation**, de **formation** et d'appropriation des pratiques éco-responsables, et s'appuie sur des démarches de labellisation ou des référentiels environnementaux pour structurer et valoriser les engagements. L'enjeu est de construire, dans la durée, une **culture commune du soin à domicile plus sobre en ressources**, sans compromis sur la qualité, la sécurité et l'humanité des accompagnements.

Engager les équipes autour de nouvelles labellisations/certifications RSE et environnementales

Sur le plan sociétal, la Fondation inscrit son engagement dans une **politique de solidarité active**, fidèle à ses valeurs fondatrices. Elle développe des actions visant à lutter contre les inégalités d'**accès aux soins**, à favoriser l'inclusion et à soutenir les publics les plus vulnérables, notamment à travers des démarches d'« aller vers », des actions de prévention territorialisées et le soutien à des initiatives locales, nationales ou internationales à fort impact social. Cet engagement s'appuie sur un **ancrage territorial fort** et sur des partenariats avec les acteurs institutionnels, associatifs et de santé, afin de renforcer la cohérence et l'impact des actions menées.

Poursuivre le développement des actions d'aller vers les publics les plus vulnérables, notamment les personnes vivant avec un handicap

Les salariés sont pleinement associés à cette démarche, en tant qu'acteurs de la prévention, citoyens engagés et ambassadeurs des valeurs de la Fondation. Leur participation à des actions solidaires, de prévention ou de coopération contribue à renforcer le **sens du travail**, l'**engagement collectif** et l'inscription de la Fondation dans une logique de **responsabilité partagée**.



Fidèle à sa mission d'intérêt général, la Fondation renforce son engagement de solidarité en facilitant l'accès aux soins pour tous et en développant des actions d'« aller vers » auprès des publics les plus vulnérables.

La Fondation Santé Service s'engage à déployer un modèle de soins à domicile durable, éthique et solidaire, pleinement aligné avec les enjeux sociétaux et environnementaux contemporains. En consolidant son engagement RSE, la Fondation renforce la cohérence globale de son projet d'établissement 2026-2030 et affirme son rôle d'acteur de référence, responsable et engagé, au service des patients, des professionnels et de la société.

Un plan stratégique au service d'un modèle de soins à domicile d'excellence, humain et durable

À travers ce projet d'établissement 2026-2030, la Fondation Santé Service affirme une ambition forte et cohérente : **faire du domicile un pilier central du système de santé**, capable de répondre au passage à l'échelle des besoins en soins, aux attentes croissantes des populations et aux enjeux contemporains de qualité, de sécurité, de coordination et de soutenabilité des organisations. Ce projet s'inscrit dans une vision globale du domicile comme **lieu structurant de soins, d'accompagnement, de prévention et de coordination des parcours**.



À travers ce projet stratégique, la Fondation Santé Service affirme son ambition de renforcer son rôle d'acteur de référence du soin à domicile en développant des parcours coordonnés, innovants et adaptés aux besoins des territoires.

Les six axes stratégiques définissent un projet global, structuré et résolument tourné vers l'avenir. Ils traduisent une vision exigeante du soin à domicile, fondée sur l'expérience patient et aidant, la qualité et la sécurité des prises en charge, la coordination des parcours médico-soignants, la valorisation des expertises, la transformation du modèle organisationnel et l'engagement humain, sociétal et environnemental. Ensemble, ils constituent une réponse cohérente aux enjeux populationnels, territoriaux et institutionnels auxquels la Fondation est confrontée.

En plaçant l'usager, que ce soit le patient, le bénéficiaire ou l'aidant, au cœur de ses priorités, la Fondation réaffirme le sens de son action et son attachement à des soins personnalisés, inclusifs et respectueux des projets de vie. En structurant des parcours coordonnés, gradués et adaptés aux besoins des populations et aux réalités des territoires, elle consolide son rôle d'acteur pivot entre l'hôpital, la ville et le domicile. Cette capacité à articuler expertise nationale et proximité territoriale constitue un marqueur fort de son modèle.

En affirmant son **leadership par la recherche, l'innovation, la formation et le conseil**, la Fondation renforce sa capacité à faire évoluer les pratiques, à diffuser des savoirs et à contribuer activement aux réflexions et aux politiques publiques en matière de santé à domicile. Cette dynamique participe à la clarification de son offre, au renforcement de son identité et à la reconnaissance durable de son expertise auprès des partenaires institutionnels, des professionnels et du grand public.

La transformation du modèle organisationnel, économique et numérique permet à la Fondation de soutenir la croissance de ses activités tout en garantissant l'efficacité, la qualité et la pérennité de son projet. L'organisation structurante, déployée au plus près des territoires et déclinée notamment à l'échelle départementale, permet d'assurer une réponse fine et adaptée aux besoins locaux, tout en s'inscrivant dans un cadre stratégique commun et un pilotage consolidé. Les investissements ciblés, en particulier dans le numérique, la donnée et la sécurisation des parcours, constituent des leviers essentiels de cette transformation.

L'investissement dans les professionnels, leur attractivité, leur engagement, leur qualité de vie au travail et le développement de leurs compétences constitue le socle humain indispensable à la réussite collective. La Fondation reconnaît que la qualité du soin à domicile repose avant tout sur l'expertise, l'implication et la capacité d'adaptation des équipes, et fait de cet enjeu un pilier central de son projet stratégique.

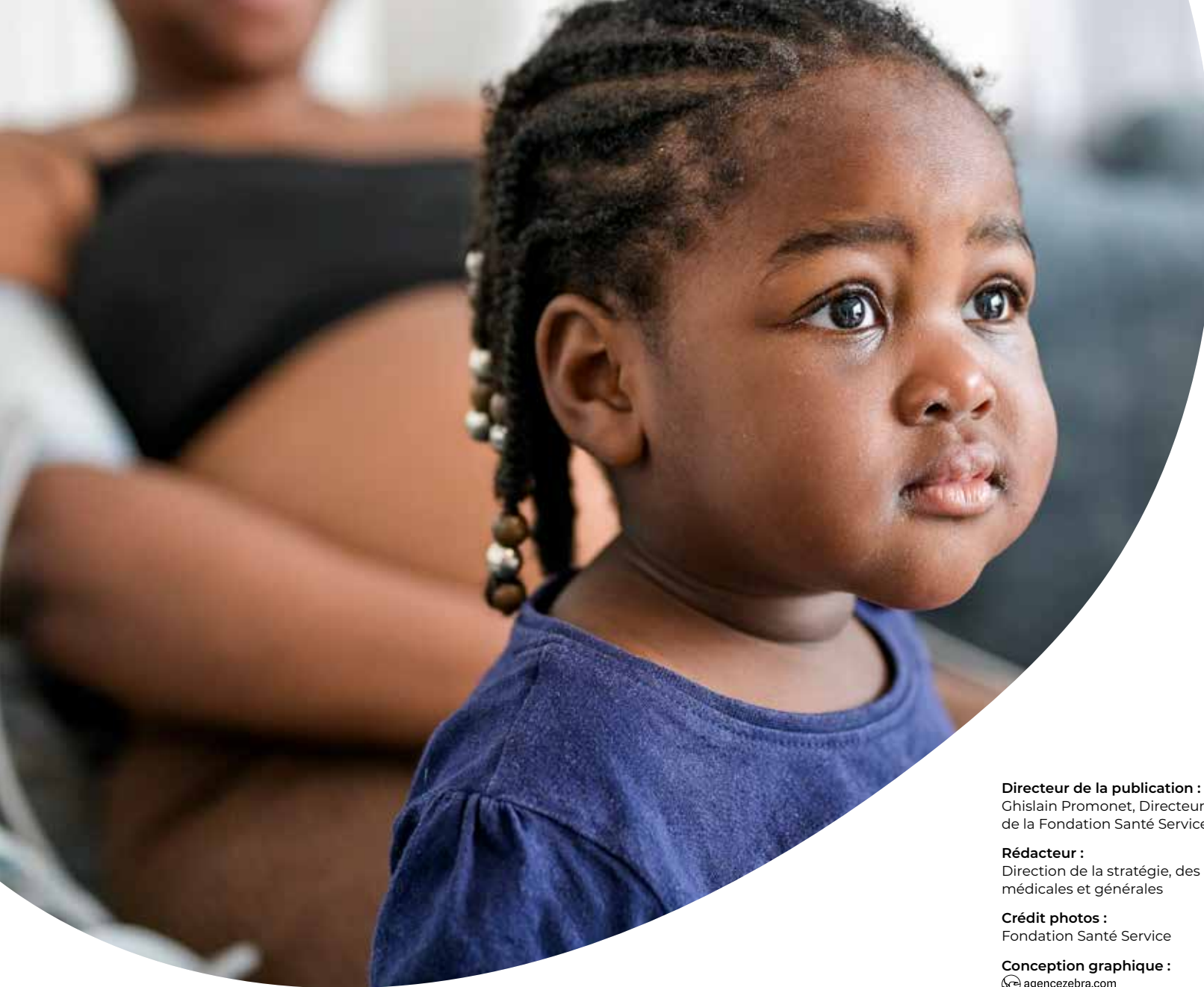
Enfin, **l'affirmation d'un engagement sociétal et environnemental fort** inscrit durablement l'action de la Fondation dans une logique de responsabilité, de solidarité et de durabilité. En intégrant les enjeux environnementaux, éthiques et sociaux au cœur de ses pratiques, la Fondation réaffirme sa mission d'intérêt général et sa contribution à un système de santé plus responsable et plus équitable.

Ce plan stratégique constitue ainsi un cadre partagé, destiné à guider l'action de l'ensemble des équipes et à nourrir le dialogue avec les partenaires institutionnels, les financeurs, les acteurs des territoires et les usagers. Il repose sur une conviction forte : la performance du soin à domicile ne se mesure pas uniquement à l'activité, mais surtout à la capacité à conjuguer qualité, humanité, innovation, responsabilité et ancrage territorial.

La réussite du projet 2026-2030 reposera sur **l'engagement collectif**, la capacité à décliner ces orientations au plus près des territoires, des départements et des pratiques professionnelles, ainsi que sur une dynamique continue d'évaluation, d'adaptation et d'amélioration. Fidèle à ses valeurs et à sa mission d'intérêt général, la Fondation Santé Service se donne ainsi les moyens de construire le domicile de demain : un espace de soins d'excellence, coordonné, humain et durable, au service des patients, des professionnels et de la société.



La réussite du plan stratégique repose sur l'engagement collectif des professionnels, des partenaires et des patients, mobilisés autour d'un projet commun, au service de la qualité des soins et de l'intérêt général.



Directeur de la publication :
Ghislain Promonet, Directeur général
de la Fondation Santé Service

Rédacteur :
Direction de la stratégie, des affaires
médicales et générales

Crédit photos :
Fondation Santé Service

Conception graphique :
 agencezebra.com



88 rue de Villiers – CS 30207
92532 Levallois-Perret Cedex
Tél. : 01 46 97 01 75 – Fax : 01 46 97 00 05

www.fondation-santeservice.fr