



PROJET 2022 STRATÉGIQUE

 **GROUPE
UGECAM**
Soigner, rééduquer, réinsérer : la santé sans préjugés

Un groupe de



**l'Assurance
Maladie**

161

établissements
et services
médico-sociaux



14 800

lits et places
installés

82

établissements
sanitaires





QUI

SOMMES-NOUS ?

Le Groupe UGECAM⁽¹⁾ est un groupe de l'Assurance Maladie. Il en porte les valeurs d'universalité, de solidarité, de responsabilité et d'innovation. Il est à but non lucratif.

Piloté par une Direction nationale, le Groupe UGECAM est constitué de 243 établissements et services répartis sur plus de 150 sites, à la fois dans les champs sanitaire et médico-social, qui sont gérés par 13 unions régionales.

Les établissements sanitaires du Groupe UGECAM prennent en charge près de 64 000 patients chaque année, principalement pour des soins de suite et de réadaptation (SSR)⁽²⁾. Au total, le Groupe UGECAM effectue 6 % des prises en charge en SSR réalisées en France et 20 % de celles réalisées dans des établissements de santé privés d'intérêt collectif (ESPIC). La pédiatrie, en 2018, représentait 12 établissements, soit 6.6% de notre activité.

Avec une augmentation des journées d'hospitalisation à temps partiel (HTP) de 31 % de 2013 à 2017, le Groupe UGECAM a bien engagé le « virage ambulatoire ». L'HTP représente 18 % des journées réalisées, alors que la moyenne nationale est de 11 %.

Les établissements et services médico-sociaux du Groupe UGECAM inscrivent principalement leur action dans le champ du handicap. Leur savoir-faire est reconnu tout particulièrement dans le champ du polyhandicap des adultes comme des enfants. L'enfance handicapée représente 59 % des places installées, la réadaptation professionnelle 21 %, les adultes en situation de handicap 11 % et les personnes âgées 5 %⁽³⁾. Sur l'accompagnement des jeunes en situation de handicap, alors que l'objectif national pour la scolarisation des enfants accompagnés est de 50 % en 2020, les établissements et services médico-sociaux du Groupe atteignent déjà un taux de 51,3 % en 2018. Ils partagent l'objectif d'améliorer l'accès aux soins pour les personnes accompagnées, une priorité partagée au sein de la branche maladie.

(1) Union pour la gestion des établissements des caisses d'Assurance Maladie

(2) Ils ont aussi une activité en psychiatrie, soins de longue durée et médecine-chirurgie-obstétrique (MCO)

(3) Les autres accompagnements représentent 4 % des lits et places installées

LE MOT DE... **NICOLAS REVEL**

Directeur Général de la Cnam



Pour déployer la Convention d'Objectifs et Gestion (COG) 2018-2022 signée avec l'Etat, l'Assurance Maladie s'est dotée d'une feuille de route « Agir ensemble 2022 ». Le Groupe UGECAM a également souhaité élaborer son propre projet stratégique, afin qu'il puisse porter la vision de nos priorités à l'échelle du groupe mais aussi se décliner dans chaque UGECAM et dans chaque établissement ou service.

Fort d'expertises historiquement reconnues dans les champs sanitaire et médico-social, le Groupe UGECAM doit aujourd'hui faire face à des enjeux majeurs de retour à l'équilibre économique de court terme mais aussi de transformation de son offre pour mieux répondre aux besoins des populations et des territoires.

Les cinq axes que nous avons choisis pour notre Projet stratégique (développement, pertinence, qualité, innovation, performance) font écho aux valeurs de l'Assurance Maladie. Je suis convaincu que ces priorités d'action forment un ensemble cohérent et indissociable, car l'équilibre pérenne du Groupe passera par son développement, la pertinence de notre activité, la qualité des pratiques et une innovation renforcée.

Je suis très attaché à l'appartenance du Groupe UGECAM au sein de l'Assurance Maladie. Je crois profondément en notre capacité à relever les défis devant nous.

Sous la direction de Michelle CARZON, le Groupe UGECAM a pris un cap stratégique : se structurer pour faire émerger une cohérence de groupe et une vision ambitieuse de nos prises en charge. Je fais confiance à Anne MOUTEL-SEILLER pour poursuivre dans cette voie, celle d'une transformation durable du Groupe qui renforce notre capacité à répondre aux patients et aux personnes que nous accueillons dans nos établissements.

En signant la COG, l'Etat a confirmé la légitimité de l'Assurance Maladie à intervenir en tant qu'opérateur dans les champs sanitaire et médico-social afin d'améliorer le parcours des personnes prises en charge ou accompagnées. Mon ambition est que le Groupe UGECAM devienne une pépinière d'innovations et une vitrine des politiques déployées par l'Assurance Maladie.

La mission du Groupe UGECAM, gérer les établissements et services sanitaires et médico-sociaux de l'Assurance Maladie, est une mission à la fois passionnante et exigeante pour chacun de ses collaborateurs. Notre appartenance à l'Assurance Maladie nous impose une obligation d'exemplarité dans la qualité de nos prises en charge et de nos accompagnements, dans la gestion de nos ressources humaines mais aussi dans celle de l'équilibre économique de nos établissements et services.

Nous sommes 13 700 à travailler au sein du Groupe UGECAM, fiers d'y exercer des activités variées, le plus souvent en équipe. Beaucoup soignent des patients ou accompagnent des personnes en situation de handicap ou de dépendance. Quels que soient nos métiers, nous partageons des valeurs, celles de l'Assurance Maladie : universalité, solidarité, responsabilité et innovation.

Nous constituons le premier opérateur privé non lucratif sur le champ sanitaire et médico-social. Dans nos 161 structures médico-sociales, nos 82 structures sanitaires, les sièges des 13 UGECAM et à la Direction nationale du Groupe, nous devons, aujourd'hui, « prendre soin » collectivement de l'héritage confié aux UGECAM à leur création. C'est le sens du nouveau Projet stratégique du Groupe UGECAM, qui répond à l'un des 10 enjeux de l'Assurance Maladie définis dans « Agir ensemble 2022 » : celui d'améliorer la qualité et la performance des établissements et services du Groupe UGECAM (enjeu 9).

Produit d'une concertation, le projet stratégique du Groupe UGECAM décrit 5 axes prioritaires jusqu'en 2022 (développement, pertinence, qualité, innovation et performance) et 29 leviers de transformation.

La transformation de notre activité doit permettre de répondre toujours mieux aux besoins de la population des territoires de santé dans lesquels nous sommes présents : toujours plus d'ambulatoire et d'inclusion quand cela est possible, mais aussi un renforcement de nos spécialisations dans nos établissements pour pouvoir prendre en charge et accompagner les cas plus lourds et complexes.

Dans notre secteur d'activité, l'équilibre économique est difficile à atteindre. Grâce au travail de tous, le projet de Groupe UGECAM 2014-2017 nous a d'ores et déjà permis de commencer à réduire notre déficit d'exploitation. Le projet stratégique 2022 du Groupe UGECAM vise à amplifier ce mouvement, pour atteindre un retour à l'équilibre d'exploitation à la fin de la COG.

Ambitieuse, la transformation du Groupe est essentielle à notre légitimité et à notre pérennité. Au-delà du sens de nos métiers qui nous rassemble, cette transformation doit mobiliser chacun d'entre nous au quotidien, pour incarner les valeurs de l'Assurance Maladie dans l'ensemble de nos établissements.

LE MOT DE...

ANNE MOUTEL-SEILLER

Directrice générale du Groupe UGECAM







→ DÉVELOPPEMENT

Dans un contexte de finances publiques sous tension, le financement des établissements et services du Groupe UGECAM sera durablement contraint. Sur la période de la convention d'objectifs et de gestions (COG) allant jusqu'en 2022, les établissements et services vont également connaître des changements importants dans leurs modalités de financement. Dans ce contexte, les établissements et services du Groupe UGECAM veilleront à adapter leur offre en développant leur activité pour répondre aux besoins de santé et d'accompagnement sur leur territoire.



INTENSIFIER L'ACTIVITÉ DANS L'ENSEMBLE DES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES EXISTANTS

Afin de répondre aux besoins de santé et d'accompagnement sur leurs territoires de santé et de contribuer à l'équilibre économique des structures dans un contexte de financement à l'activité, les établissements et services du Groupe UGECAM devront intensifier leur activité dans les structures existantes en augmentant notamment le nombre de journées. Cela suppose d'optimiser le fonctionnement dans le cadre des agréments existants, voire d'accroître la capacité des établissements et services. Sur la base d'une analyse des besoins de prise en charge ou d'accompagnement du territoire, des plans de développement de l'activité devront être définis par les directeurs d'établissement.



INSCRIRE LES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES DANS UN CADRE PARTENARIAL SUR LEUR TERRITOIRE DE SANTÉ

Les établissements et services du Groupe ont vocation à organiser des parcours articulés pour les patients et les personnes accompagnées avec les acteurs de leur territoire. Dans ce contexte, les UGECAM chercheront à développer leurs relations partenariales. Les établissements sanitaires signeront des conventions avec leurs « adresseurs », dont les établissements supports des groupements hospitaliers de territoire (GHT), les autres établissements de médecine-chirurgie-obstétrique (MCO) du territoire, mais aussi les communautés professionnelles territoriales de santé (CPTS) et les établissements et services médico-sociaux, pour mieux articuler leurs offres respectives.

De même, les établissements et services médico-sociaux développeront des relations partenariales avec des offreurs de soins spécifiques permettant d'améliorer l'accès aux soins des personnes qu'elles accompagnent (centres d'examen de santé, centres dentaires, centres psychiatriques, etc.). Enfin, des partenariats seront noués avec des plateformes territoriales d'appui (PTA) pour améliorer la lisibilité de l'offre des établissements et services UGECAM et la fluidité des parcours complexes dont ils ont la charge.



COMMUNIQUER POUR FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT

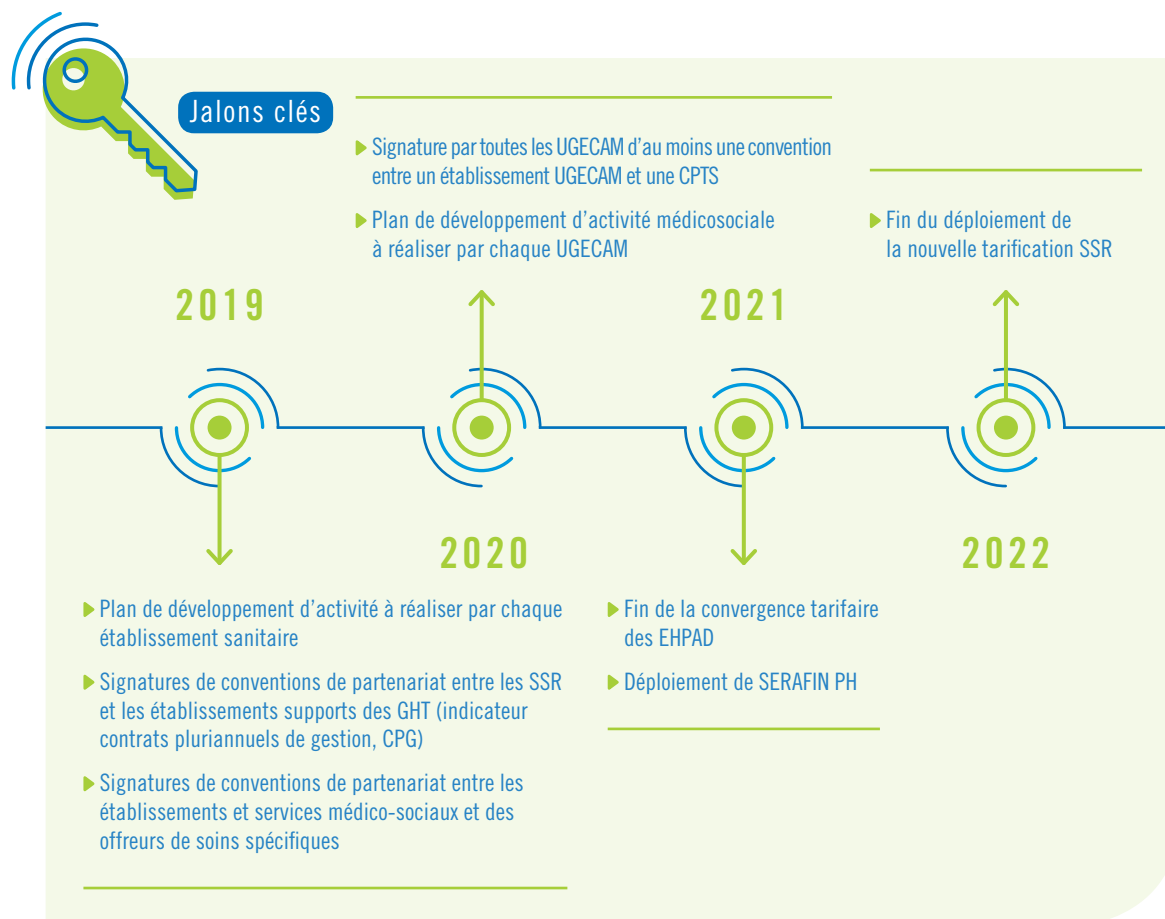
Le Groupe a vocation à développer en outre une communication de marque, adaptée aux spécificités de ses métiers et à la promotion de son offre sanitaire et médico-sociale. La communication, notamment externe, est un levier pour le développement. La communication interne doit permettre de renforcer l'appartenance au Groupe UGECAM, le partage des objectifs et la mobilisation des équipes. Les établissements et services du Groupe UGECAM relayeront, en fonction de leurs activités, les campagnes de communication de la branche maladie.



RÉPONDRE À DES BESOINS NOUVEAUX, DANS LE CADRE D'APPELS À PROJETS OU EN REPRENANT DES STRUCTURES EXISTANTES

Le Groupe UGECAM pourra créer, au cas par cas, de nouvelles structures. La Direction nationale du Groupe apportera son expertise aux UGECAM qui souhaiteront répondre à de nouveaux besoins, notamment dans le champ médico-social, dans le cadre d'appels à projets, d'appels à candidatures ou d'appels à manifestation d'intérêt. De même, la reprise de structures existantes pourra être étudiée, dès lors que celles-ci couvriront un besoin pertinent de manière équilibrée. Pour mieux répondre aux besoins de la population sur un territoire de santé, les UGECAM pourront transformer des établissements sanitaires en établissements et services médico-sociaux, dans le cadre d'une procédure de fongibilité asymétrique, en lien avec les agences régionales de santé (ARS) et les conseils départementaux (CD).

- **Dans le champ sanitaire**, au-delà de l'évolution potentielle de leurs autorisations (révision des décrets SSR de 2008 prévue en 2019), les SSR, qui représentent plus des 2 tiers des recettes du Groupe UGECAM, vont connaître le déploiement progressif de la dotation modulée à l'activité (DMA) et la forfaitisation de certains parcours de soins, dans le cadre du chantier financement de « Ma santé 2022 ».
- **Dans le champ médico-social**, la réforme de la tarification des établissements et services pour personnes en situation de handicap (SERAFIN PH) pourrait être mise en œuvre, après une phase d'expérimentation, dès la campagne budgétaire 2021. La réforme de la tarification des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) sera totalement mise en œuvre en 2021.







PERTINENCE

Le Groupe UGECAM veillera à la pertinence des prises en charge et des accompagnements proposés, du point de vue de leurs contenus et de leurs modalités. Au regard des besoins sanitaires et médico-sociaux de la population sur le territoire, le Groupe UGECAM mettra en place une gradation de ses modalités de réponse. Chaque établissement et service du Groupe devra redéfinir son projet en conséquence.



DÉVELOPPER L'ACTIVITÉ DES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES SUR LES BESOINS IDENTIFIÉS PAR LES PROGRAMMES NATIONAUX OU LES PROJETS RÉGIONAUX DE SANTÉ

Après avoir analysé les besoins de leur territoire de santé et leur propre positionnement concurrentiel (en incluant l'offre en ambulatoire), les établissements et services UGECAM adapteront leurs offres sanitaires et médico-sociales ou développeront de nouvelles offres, intégrées dans des projets d'établissement actualisés. Celles-ci devront répondre aux priorités nationales de santé publique et aux besoins de la population les plus importants : accidents vasculaires cérébraux (AVC), maladies neurodégénératives, nutrition, autisme, polyhandicap, handicap psychique, etc. Les UGECAM se référeront aussi aux priorités des plans régionaux de santé 2018-2022.



DÉVELOPPER L'ACTIVITÉ DES SSR NEUROLOGIQUES DES ÉTABLISSEMENTS SANITAIRES

Dans le champ sanitaire, les SSR renforceront tout particulièrement leur activité en neurologie, notamment pour la prise en charge des AVC. Sur la base d'un diagnostic par établissement de la réponse aux besoins du territoire, les SSR définiront en 2019 un plan de développement de leur activité de neurologie, le cas échéant par substitution d'une autre activité susceptible de relever d'une prise en charge ambulatoire. Ce plan de développement de l'activité de neurologie sera mis en œuvre à partir de 2019 et progressivement jusqu'en 2022.



TRANSFORMER LES MODALITÉS DE PRISE EN CHARGE, EN DÉVELOPPANT L'ACTIVITÉ AMBULATOIRE DES ÉTABLISSEMENTS SANITAIRES

Le virage ambulatoire en SSR, permis par les progrès thérapeutiques et largement soutenu par les patients eux-mêmes, est amené à s'accélérer encore. Ainsi, les SSR du Groupe UGECAM devront poursuivre le développement de leur activité ambulatoire - hospitalisation de jour, actes et consultations externes (ACE) ; et développer des offres telles que les équipes mobiles, l'hospitalisation à domicile et le recours à la télé-expertise.



DÉVELOPPER LES ACCOMPAGNEMENTS ADAPTÉS POUR LES PERSONNES AUTISTES, ENFANTS ET ADULTES

Les établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESMS) développeront les accompagnements des personnes atteintes de troubles du spectre autistique ou de troubles psychiques, notamment pour leur insertion professionnelle. L'offre d'insertion professionnelle PASS P'As pour les jeunes autistes de haut niveau quant à elle, sera généralisée dans toutes les UGECAM disposant d'un établissement ou service de réadaptation professionnelle. Plus généralement, les UGECAM renforceront les formations des professionnels accompagnants des personnes autistes, en lien avec les centres régionaux autisme.



TRANSFORMER LES MODALITÉS D'ACCOMPAGNEMENT, EN DÉVELOPPANT L'ACTIVITÉ INCLUSIVE DES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES MÉDICO-SOCIAUX

Dans le champ médico-social, parallèlement au virage ambulatoire sanitaire, le Groupe UGECAM fera évoluer son offre pour la rendre plus inclusive conformément aux « indicateurs Cluzel » (50 % d'inclusion scolaire en 2020 et 80 % en 2022, une proportion de 50% de services par rapport aux établissements). Dans ce contexte, les UGECAM développeront en particulier leur offre de services et les accompagnements sur les lieux de vie des personnes, avec des services d'éducation spéciale et de soins à domicile (SESSAD), des services d'accompagnement à la vie sociale (SAVS), des services d'accompagnement médico-social pour adultes handicapés (SAMSAH). Dans le champ de la réadaptation professionnelle, pour faciliter l'emploi dans les entreprises ordinaires, les établissements et services de réadaptation professionnelle (ESRP) et les Préo développeront les modalités d'alternance et d'apprentissage et expérimenteront des dispositifs d'emploi accompagné pour les travailleurs handicapés et les entreprises de leur territoire.



OFFRIR UNE RÉPONSE D'ACCOMPAGNEMENT ADAPTÉE AUX CAS LES PLUS COMPLEXES

Les établissements et services médico-sociaux du Groupe UGECAM ont un savoir-faire reconnu dans le champ du polyhandicap des adultes comme des enfants. En complément du développement des accompagnements inclusifs des personnes handicapées, les établissements du groupe UGECAM participeront localement à la gestion des cas complexes afin d'atteindre l'objectif « Zéro sans solution » dans le cadre de la démarche « Réponse accompagnée pour tous ». Ainsi, ils chercheront à développer des offres d'accompagnement 365 jours sur 365 en fonction des besoins du territoire ou développeront des pôles de compétences et de prestations externalisées (PCPE).



RENFORCER L'ACCÈS AUX SOINS DES PERSONNES HANDICAPÉES ET DÉPENDANTES ACCOMPAGNÉES DANS LES ÉTABLISSEMENTS

Les établissements et services du Groupe UGECAM veilleront à renforcer l'accès aux soins des personnes handicapées et dépendantes (soins dentaires, ophtalmologiques, gynécologiques en particulier). Ils travailleront en lien avec les Caisses primaires d'Assurance Maladie (CPAM) dans le cadre des plateformes PFIDASS (plateformes d'intervention départementale pour l'accès aux soins et à la santé).

Pour capitaliser sur leur expertise en matière d'accompagnement du handicap, les établissements de soins de suite et de réadaptation (SSR) du Groupe pourront développer des consultations spécialisées pour la prise en charge des personnes handicapées, par le biais de la télémedecine le cas échéant.



RENFORCER LA DIMENSION PRÉVENTION DANS LES PRISES EN CHARGE ET LES ACCOMPAGNEMENTS

Les UGECAM intensifieront leurs actions de prévention auprès des personnes accompagnées en établissement ou service sanitaire ou médico-social, en développant notamment des programmes de sport adapté, des programmes d'éducation thérapeutique du patient, des programmes de réentraînement à l'effort et des programmes de santé publique adaptés aux personnes accompagnées (actions sur le champ des addictions, de la sexualité, etc.).



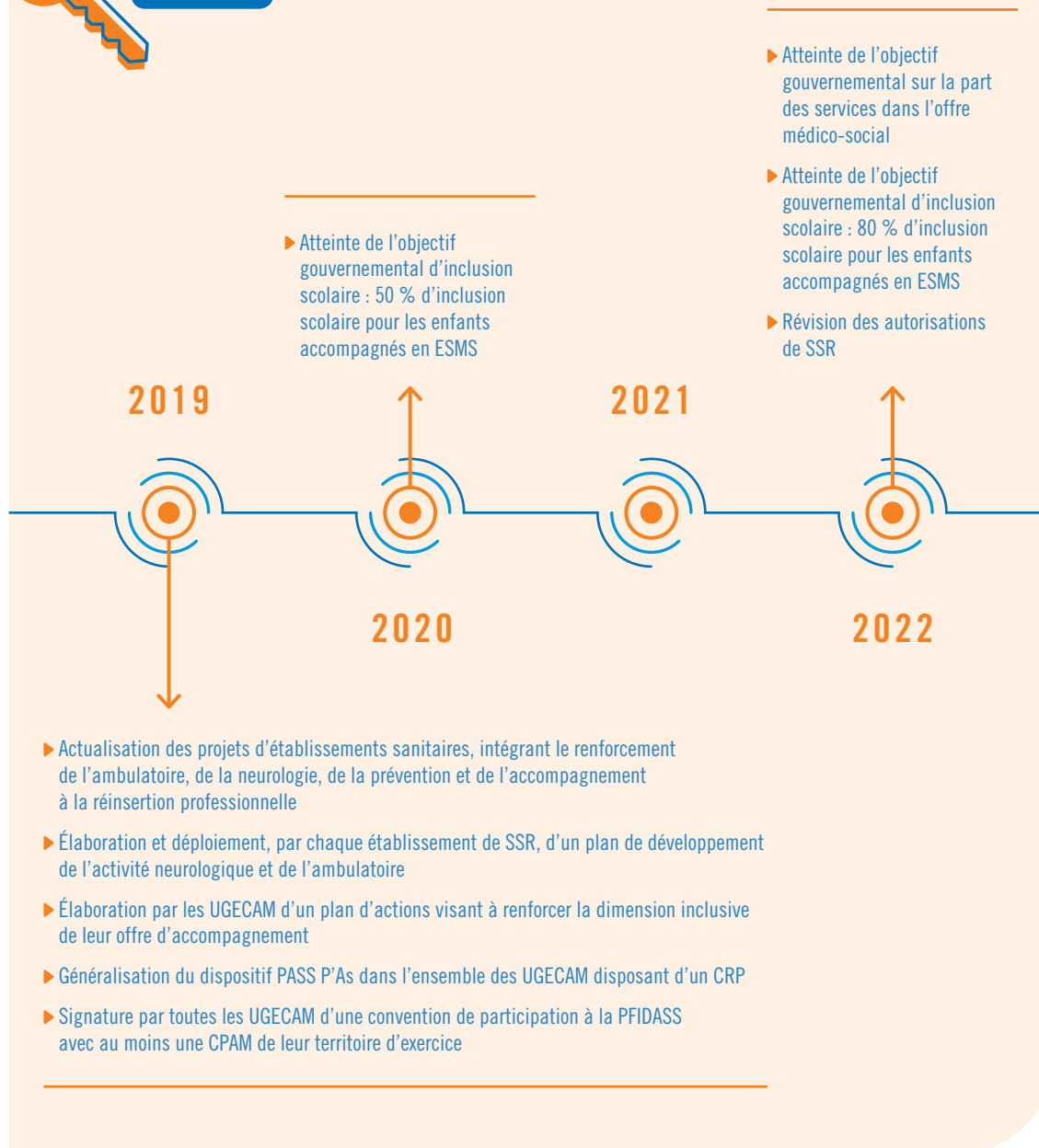
RENFORCER LA DIMENSION D'INSERTION ET DE RÉINSERTION PROFESSIONNELLE DANS LES PRISES EN CHARGE ET LES ACCOMPAGNEMENTS

Le Groupe UGECAM est le premier opérateur de structures de réadaptation professionnelle dédiées à la formation et l'accompagnement professionnel des travailleurs handicapés. Au-delà, de nombreux établissements et services gérés par les UGECAM, tant sanitaires que médico-sociaux, sont concernés par la nécessité d'intégrer l'insertion ou la réinsertion professionnelle dans les prises en charge (en soins de suite et de réadaptation) et les accompagnements (pour les structures médico-sociales enfants, mais aussi les structures de réadaptation professionnelle).

Dans le champ de la formation professionnelle, les structures de réadaptation professionnelle identifieront les besoins d'emplois des entreprises de leur région tant en matière de recrutement de travailleurs handicapés que de maintien en emploi, dont l'enjeu s'accroît avec le vieillissement progressif de la population active. Les établissements accueillant des jeunes handicapés renforceront leur accompagnement en matière d'insertion professionnelle.



Jalons clés







QUALITÉ

En réponse aux attentes des usagers, le niveau d'exigence de la réglementation en matière de qualité s'élève jour après jour, avec la nouvelle version annoncée en 2020 de la certification de la Haute Autorité de Santé (HAS) et l'évolution de l'évaluation médico-sociale. Les résultats des démarches qualité font en outre l'objet d'une valorisation financière croissante, avec des incitations financières à l'amélioration de la qualité (indicateurs IFAQ). Opérateurs de l'Assurance Maladie, les établissements et services du Groupe UGECAM doivent être exemplaires sur la qualité des prises en charge et des accompagnements. Au-delà des obligations réglementaires sur la certification et l'évaluation réglementaire, le Groupe UGECAM mobilisera plusieurs leviers pour accentuer sa démarche qualité interne, qui sera une priorité managériale. A cette fin, chaque UGECAM constituera un département qualité, avec un correspondant par établissement.



OBTENIR DES RÉSULTATS AMBITIEUX SUR LA CERTIFICATION DE LA HAS POUR LES ÉTABLISSEMENTS SANITAIRES ET SUR L'ÉVALUATION POUR LES ÉTABLISSEMENTS MÉDICO-SOCIAUX

Les établissements sanitaires du Groupe viseront l'obtention de résultats A à la certification HAS. Les établissements et services médico-sociaux continueront à mener les évaluations internes et externes réglementaires et s'adapteront aux évolutions de l'évaluation prévues par la HAS. Les centres de réadaptation professionnelle seront invités à s'inscrire dans une démarche de certification AFNOR (Agence française de normalisation), conformément aux usages du secteur de la formation professionnelle géré par les régions.



GÉRER L'ANALYSE DES ÉVÉNEMENTS INDÉSIRABLES (EI) ET DES ÉVÉNEMENTS INDÉSIRABLES GRAVES (EIG) DANS UNE DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA QUALITÉ

Les UGECAM poursuivront la démarche d'amélioration continue de la qualité dans leur fonctionnement. Leurs établissements et services renforceront l'analyse des EI et des EIG en lien avec le siège des UGECAM et la Direction nationale du Groupe. Une consolidation annuelle sera réalisée par les UGECAM sur l'analyse des EI et EIG et sur les propositions d'actions correctrices.



MESURER LA SATISFACTION DES PERSONNES ET DE LEURS AIDANTS

Le recueil et le traitement des réclamations donnent lieu à la production d'une synthèse annuelle dans chaque établissement et service. Conformément au projet « Ma Santé 2022 », la satisfaction des patients et des personnes accompagnées devra faire l'objet d'enquêtes. Les outils élaborés par la HAS (e-Satis) pour les SSR et les EHPAD seront immédiatement déployés dans les établissements et services du Groupe. Les autres établissements et services devront systématiser les enquêtes de satisfaction annuelles, leurs analyses et les plans d'actions associés.



INTÉGRER LE RETOUR D'EXPÉRIENCE DES PATIENTS ET DES PERSONNES ACCOMPAGNÉES DANS LES PRISES EN CHARGE ET LES ACCOMPAGNEMENTS

Les établissements et services du Groupe UGECAM chercheront à intégrer le retour d'expérience des patients, des personnes accompagnées, mais aussi de leurs aidants, en vue d'améliorer les prises en charge et les accompagnements. Les SSR et les EHPAD du Groupe s'engageront les premiers dans cette démarche.



DÉPLOYER LES PROCESSUS COMMUNS NATIONAUX DANS L'ENSEMBLE DES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES

Les processus communs nationaux seront déployés progressivement dans l'ensemble des établissements et services du Groupe UGECAM. Pour les établissements sanitaires, ils portent notamment sur la gestion des habilitations, la préadmission, l'admission, les mouvements, le codage, la facturation, le circuit du médicament. Les UGECAM élaboreront avec les professionnels de terrain les modes opératoires associés à ces processus. La même démarche sera réalisée pour les établissements et services médico-sociaux. Le déploiement de ces processus communs permettra de s'assurer d'une qualité socle homogène dans le fonctionnement des établissements et services du Groupe et de déployer des outils informatiques communs plus facilement.



METTRE EN PLACE DES AUDITS CROISÉS ENTRE ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES

Afin de pouvoir s'assurer de la qualité de prise en charge et d'accompagnement dans l'ensemble des établissements et services du Groupe, des audits croisés seront mis en place entre établissement et service, éventuellement entre différentes UGECAM.



Jalons clés

- Mise en place des premiers audits croisés
- Réalisation d'enquêtes de satisfaction sur le modèle e-Satis dans tous les établissements SSR du Groupe UGECAM et analyse par UGECAM

2019

2021

2020

2022

- Réalisation d'enquêtes de satisfaction dans tous les établissements et services du Groupe UGECAM et analyse par UGECAM
- Transmission par les UGECAM d'un rapport annuel d'analyse des EI et des EIG au sein de leurs établissements et services
- Déploiement des processus sanitaires communs
- Début du déploiement du dossier patient informatisé commun (DPI) (de 2019 à 2021)





INNOVATION

Le Groupe UGECAM va continuer à innover. Il a vocation à s'engager dans les organisations innovantes développées par les pouvoirs publics. Par nature, il est partie prenante des innovations conduites par l'Assurance maladie et la Sécurité sociale. Il peut aussi être une pépinière de pratiques innovantes. Enfin, les établissements et services sanitaires et médico-sociaux du Groupe chercheront à s'inscrire dans des programmes de recherche.



S'ENGAGER DANS LES ORGANISATIONS INNOVANTES DÉVELOPPÉES PAR LES POUVOIRS PUBLICS

Le Groupe UGECAM a vocation à s'engager dans les organisations innovantes développées par les pouvoirs publics. Les SRR déploieront des offres innovantes pour des prises en charge préopératoires, par exemple en chirurgie bariatrique, tandis que les établissements psychiatriques proposeront des programmes de réhabilitation psychosociale. Les établissements et services médico-sociaux mettront en place des dispositifs innovants d'organisation de l'offre, tels que les pôles de compétences et de prestations externalisées (PCPE) ou le fonctionnement en dispositif des instituts thérapeutiques éducatifs et pédagogiques (DITEP) et des autres établissements pour enfants (instituts médico-éducatifs – IME –, instituts d'éducation motrice – IEM –, etc). Sur l'emploi accompagné, des expérimentations ont déjà été menées avec succès.

La Direction nationale apportera un appui technique aux UGECAM qui souhaiteront développer les expérimentations prévues à l'article 51 de la loi de financement de la Sécurité sociale (LFSS) pour 2018. Celles-ci visent à tester des organisations innovantes faisant appel à des modes de financement spécifiques afin de décroiser le système de santé et d'inciter à la coopération entre ses acteurs.



ÊTRE PARTIE PRENANTE DES INNOVATIONS CONDUITES PAR L'ASSURANCE MALADIE ET LA SÉCURITÉ SOCIALE

Le Groupe UGECAM a l'ambition de faire de ses établissements et services sanitaires et médico-sociaux des vitrines des expérimentations conduites par l'Assurance Maladie.

Afin d'améliorer l'accès aux soins des personnes prises en charge et accompagnées, les UGECAM systématiseront les liens avec les CPAM dans le cadre des plateformes PFIDASS (plates-formes d'intervention départementale pour l'accès aux soins et à la santé).

Le Groupe UGECAM mettra son expertise en matière d'insertion professionnelle et de maintien dans l'emploi au service de la branche maladie et de la branche accidents du travail / maladies professionnelles (AT/MP), dans le cadre des actions menées en matière de la prévention de la désinsertion professionnelle (PDP).

Dans le cadre du développement de l'usage du numérique, afin de fluidifier les parcours de santé, les établissements et services du Groupe se mobiliseront en faveur de l'ouverture puis de l'alimentation des dossiers médicaux partagés (DMP). Ils proposeront aux patients et personnes accompagnées le recours à la téléconsultation puis à la télé-expertise.



ÊTRE SOURCE D'INNOVATIONS POUR L'ASSURANCE MALADIE ET, AU-DELÀ, POUR LA SÉCURITÉ SOCIALE

Se référant à la convention conclue par l'Union des CAisses Nationales de Sécurité Sociale (UCANSS) et l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des handicapés (AGEFIPH) pour 2016-2019, le Groupe UGECAM mettra à disposition des organismes de Sécurité Sociale son expertise en matière de formation et de recrutement des travailleurs handicapés, notamment dans le cadre du programme d'accompagnement des travailleurs handicapés pour l'accès généralisé à l'emploi (PARTHAGE).



S'INSCRIRE DANS DES PROGRAMMES DE RECHERCHE

Les établissements et services sanitaires et médico-sociaux du Groupe UGECAM chercheront à s'inscrire dans des programmes de recherche, en particulier autour du handicap. Les plateaux techniques spécialisés devront être maintenus voire renforcés, afin de maintenir le positionnement des centres de référence.



Jalons clés

2019

2021

2020

2022

- ▶ Participation des SSR et EHPAD à l'ouverture de DMP
- ▶ Participation des SSR déployant le DPI à l'alimentation du DMP





PERFORMANCE

L'objectif du Groupe UGECAM est le retour à l'équilibre d'exploitation à l'échéance de la COG 2018-2022. Afin de pouvoir constater l'atteinte de cet objectif dans le cadre de la négociation de la future convention d'objectifs et de gestion 2023-2027, les comptes du Groupe sur l'exercice 2021 devront être équilibrés dès l'exercice 2021. Compte tenu du déficit d'exploitation de 2017 et des fortes contraintes pesant sur les finances du Groupe, il s'agit d'un objectif particulièrement exigeant qui devra mobiliser l'énergie de tous.

À cette fin, les UGECAM intensifieront leurs travaux en réseau, notamment quand certaines d'entre-elles disposent d'expertises rares. Cela permettra en outre d'accélérer la diffusion des bonnes pratiques et des innovations au sein du Groupe. Pour les établissements et services du Groupe UGECAM, la performance intègre la responsabilité sociétale des organisations (RSO).



DÉVELOPPER LES RECETTES DES ÉTABLISSEMENTS EXISTANTS

L'atteinte de cet objectif suppose de développer les recettes des établissements. Les SSR veilleront à concilier l'augmentation de leur taux d'occupation avec l'objectif de pertinence des séjours. Le nombre de chambres à régime particulier sera accru. Les établissements sanitaires du Groupe UGECAM se saisiront des leviers que leur donnera la réforme de leur financement : développement d'activité, qualité du codage, maîtrise des durées moyennes de séjour, mise en place systématique de commissions d'admission et de sortie, conventionnement avec des partenaires d'aval, etc. De nouvelles ressources seront recherchées : sur les actes et consultations externes (ACE), les missions d'intérêt général (MIG), les molécules onéreuses, les plateaux techniques spécialisés, les financements à la qualité.

S'agissant des EHPAD, ils devront assurer un taux d'occupation maximal pour restaurer leur équilibre économique. Leur taux d'occupation devra impérativement être supérieur à 95% afin d'éviter une baisse de leur dotation dans le cadre de la réforme de la tarification.



DÉVELOPPER LES RECETTES GLOBALES DES UGECAM GRÂCE AU DÉVELOPPEMENT D'ACTIVITÉ

Dans le champ sanitaire, en prolongement de leurs établissements existants, les UGECAM chercheront à développer de nouvelles activités notamment ambulatoires (HAD, équipes mobiles, etc.).

Dans le champ médico-social, l'activité des UGECAM sera développée dans le cadre de procédures de fongibilité asymétrique ou lors d'appels à projets (notamment pour l'accompagnement de personnes autistes, maisons d'accueil spécialisées fortement médicalisées permettant de fluidifier les filières neurologiques en sortie de SSR, etc.).

Des recettes supplémentaires pourront être recherchées avec le développement d'offres de droit commun dans les établissements et services de réadaptation professionnelle, voire de services d'appareillage.



ADAPTER LES RESSOURCES HUMAINES AUX BESOINS DES PATIENTS ET DES PERSONNES ACCOMPAGNÉES

Le retour à l'équilibre d'exploitation nécessite également de maîtriser les dépenses. La juste adéquation des ressources en personnel aux besoins des patients ou personnes accompagnées sera recherchée. Elle requiert une analyse globale des organisations du travail, notamment soignant, et la mise en œuvre d'une GPEC. Ces éléments serviront de base à l'élaboration d'un schéma directeur des ressources humaines (SDRH) spécifique au Groupe UGECAM en déclinaison du SDRH de la branche maladie (recrutement, formation, fidélisation, professionnalisation notamment des lignes managériales, qualité de vie au travail, etc.)



MIEUX MAÎTRISER LES DÉPENSES LIÉES AUX FONCTIONS SUPPORT

Certaines fonctions « supports » des établissements et services (paie, comptabilité et support informatique) feront l'objet de mutualisations dans un objectif de sécurisation, de continuité de l'activité et de performance. Le déploiement d'outils informatiques communs (gestion économique et financière – GEF –, sanitaire et médico-social) facilitera cette mutualisation en rassemblant les établissements et services et les UGECAM autour de méthodes et de standards communs. Ces mutualisations de fonctions support permettront aux établissements et services de se concentrer sur la gestion opérationnelle, dans leur environnement concurrentiel et partenarial, au cœur des territoires de santé. Les dépenses d'achats devront aussi être optimisées.



MIEUX MAÎTRISER LA PERFORMANCE DE L'INVESTISSEMENT

Les projets d'investissement sont des moments essentiels pour s'assurer de la performance durable d'un établissement et service : il devra être en mesure, avec les recettes de son activité, de couvrir les charges de fonctionnement mais aussi les amortissements de l'investissement. C'est pourquoi, à l'occasion d'un projet d'investissement, il est impératif de s'assurer du caractère actualisé et pertinent du projet d'établissement, du calibrage optimisé du projet d'investissement et de la capacité financière de l'établissement ou du service à porter l'investissement. Les projets d'investissement, élaborés par les professionnels des établissements et services en lien avec les sièges des UGECAM, feront l'objet d'une attention particulière de la Cnam pour s'assurer de leur viabilité. L'accent sera mis en outre sur l'optimisation du patrimoine existant (cession, location, mutualisation, etc.).



RENFORCER LE PILOTAGE MÉDICO-ÉCONOMIQUE

Le retour à l'équilibre d'exploitation nécessite impérativement de renforcer le pilotage médico-économique de l'activité des UGECAM à tous les niveaux (établissements et services, sièges des UGECAM, Direction nationale du Groupe). Ce pilotage s'appuiera sur une analyse conjointe des experts métiers (médico-soignants dans le champ sanitaire, soignants, éducateurs et accompagnants dans le champ médico-social) et des experts budgétaires afin de définir une stratégie cohérente en fonction des besoins et de suivre sa mise en œuvre de manière collective. Ce pilotage médico-économique mobilisera différents outils communs au sein du Groupe. Pour les établissements sanitaires, la Direction nationale du Groupe déploiera un tableau de bord commun. Le Groupe UGECAM utilisera le tableau de bord de l'Agence nationale d'appui à la performance (ANAP) pour les établissements et services médico-sociaux.

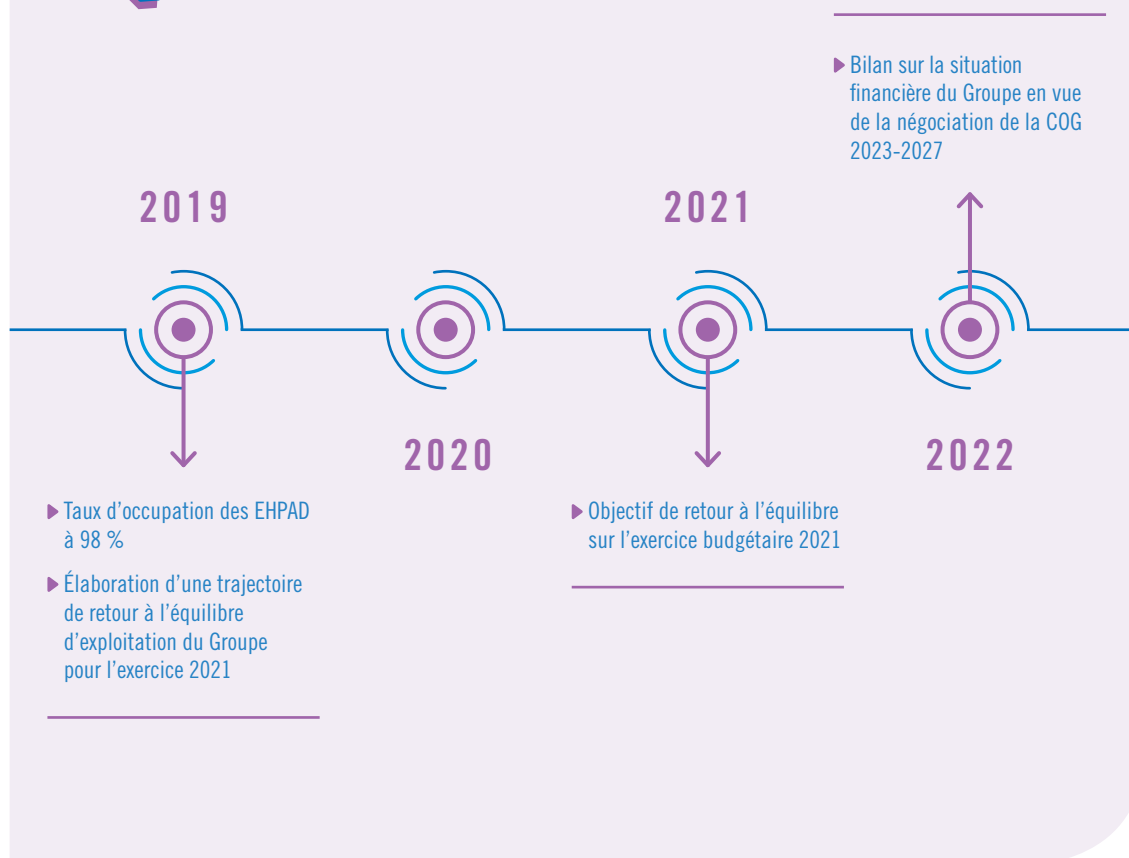
Tout en tenant compte de l'éventuelle spécificité de certaines offres, le Groupe UGECAM intensifiera ses efforts de convergence des coûts à la place dans les établissements et services médico-sociaux pour personnes handicapées, en lien avec les tutelles (ARS et conseils départementaux), dans le cadre des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM).

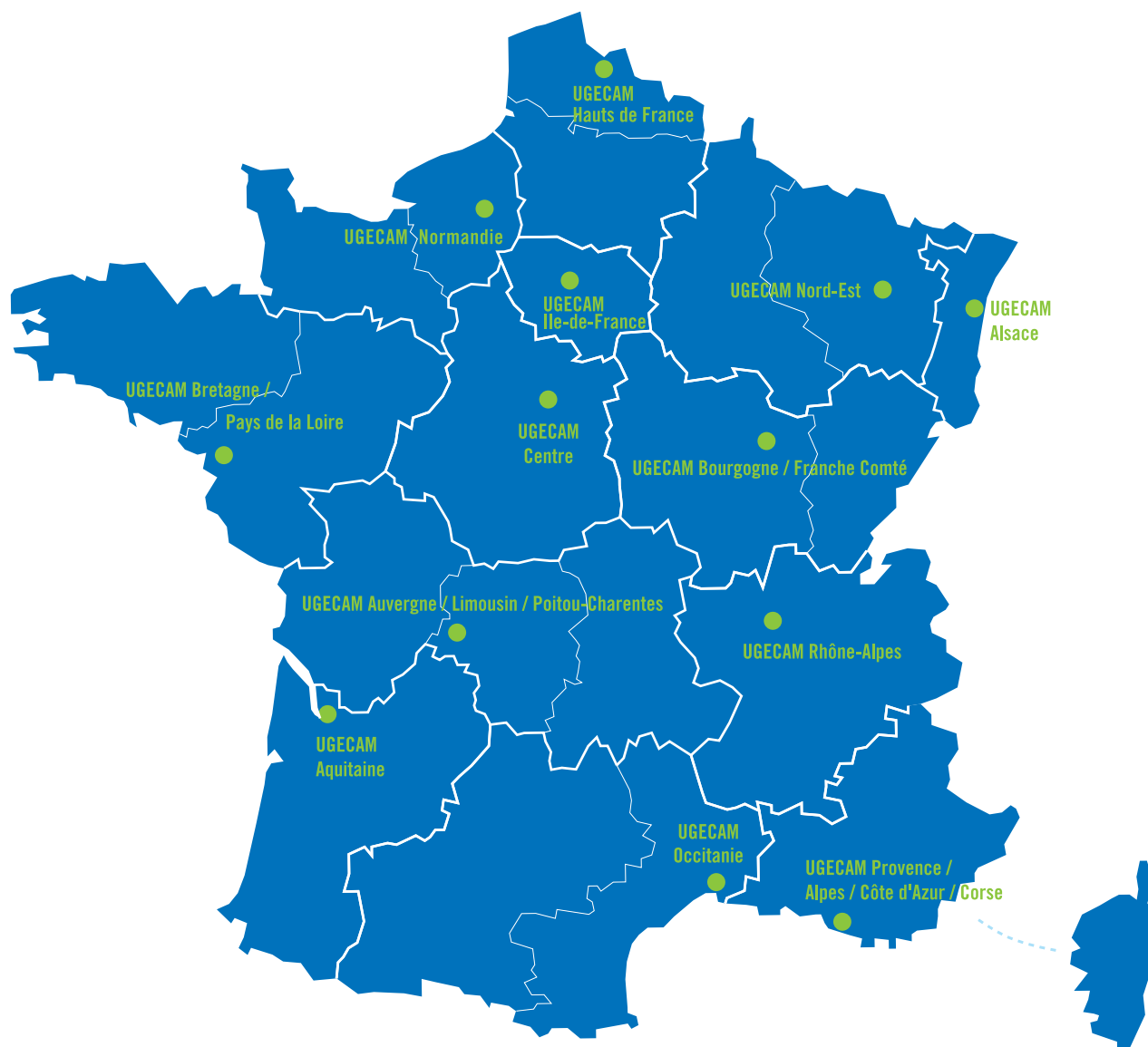
Les établissements sanitaires et médico-sociaux les plus déficitaires continueront à faire l'objet d'un suivi renforcé (par la direction de l'établissement, celle du siège de l'UGECAM et la Direction nationale du Groupe).

Une revue stratégique sera également proposée aux établissements et services pour approfondir et réviser si besoin leur stratégie de positionnement.



Jalons clés





AQUITAINE

Rue de la Tour de gassies
CS 10003
33523 BRUGES CEDEX

ALSACE

10b, avenue A Baumann
BP 70104
67403 ILLKIRCH CEDEX

BOURGOGNE / FRANCHE-COMTÉ

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

BRETAGNE / PAYS DE LA LOIRE

2, Chemin du Breil
BP 60075
44814 SAINT-HERBLAIN CEDEX

CENTRE

36 rue Xaintrailles
BP 60027
45015 ORLÉANS

AUVERGNE / LIMOUSIN / POITOU-CHARENTES

36 rue Xaintrailles
BP 60027
45015 ORLÉANS

ILE-DE-FRANCE

4 place du Général de Gaulle
93100 MONTREUIL

NORD-EST

75 boulevard Lobau
54000 NANCY

OCCITANIE

515, av. Georges Frêche
34170 CASTELNAU-LE-LEZ

HAUTS DE FRANCE

2 rue Iéna
59000 LILLE

NORMANDIE

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

PROVENCE / ALPES / CÔTE D'AZUR / CORSE

42 boulevard de la Gaye
BP 84
13406 MARSEILLE CEDEX 09

RHÔNE-ALPES

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