

2017

2014

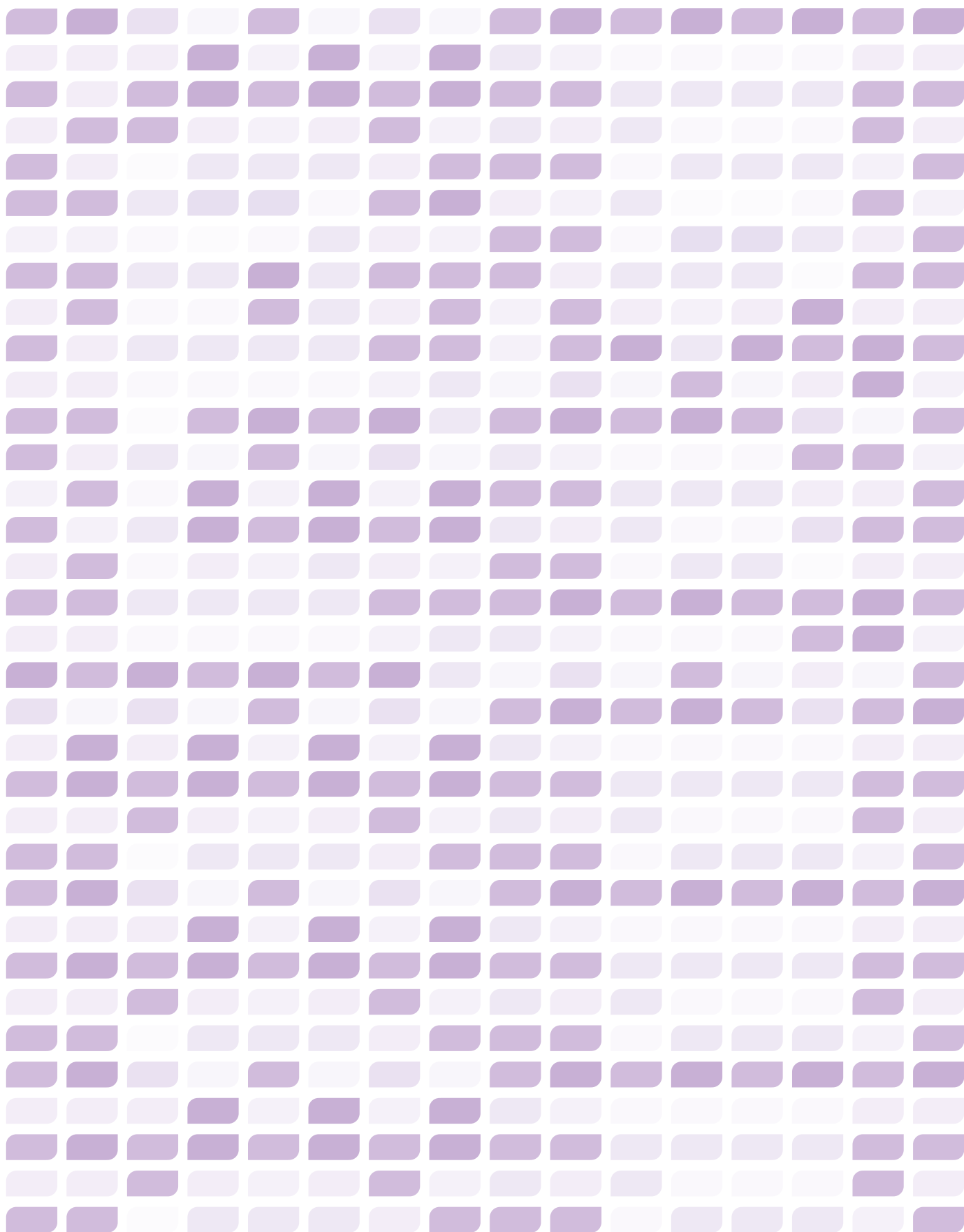
PROJET DE GROUPE UGECCAM

 GROUPE
UGECCAM
Soigner, rééduquer, réinsérer : la santé sans préjugés

SECURITE SOCIALE



**l'Assurance
Maladie**





P. 2 ÉDITORIAL DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA CAISSE NATIONALE DE L'ASSURANCE MALADIE DES TRAVAILLEURS SALARIÉS

P. 3 ÉDITORIAL DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE DU GROUPE UGECAM

P. 4 PRÉSENTATION DU GROUPE UGECAM

P. 6 AMBITION 1 – GARANTIR AUX PERSONNES ACCUEILLIES UNE PRISE EN CHARGE ET UN SERVICE DE QUALITÉ

P. 8 1.1 Renforcer la qualité des prises en charge dans nos établissements

P. 10 1.2 Adapter les structures aux nouveaux besoins de la population notamment dans une logique de parcours

P. 12 1.3 Réaliser le projet groupe ensemble

P. 14 AMBITION 2 – RENFORCER L'EFFICIENCE DES UGECAM

P. 16 2.1 Assurer l'équilibre économique de chaque UGECAM

P. 18 2.2 Améliorer nos organisations

P. 20 CARTE DES ÉTABLISSEMENTS UGECAM EN FRANCE

ÉDITO

NICOLAS REVEL, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA CNAMTS

LE GROUPE UGECAM, UN GROUPE DE L'ASSURANCE MALADIE

Dès ma prise de fonctions, j'ai pris la mesure de l'importance des UGECAM pour notre institution.

L'Assurance Maladie a pour mission première de couvrir et de gérer le risque lié à la maladie. Mais sa vocation est aussi d'accompagner les assurés dans leur prise en charge en leur proposant une offre de soins et d'accompagnement de qualité dans les domaines du handicap et de la dépendance, ainsi que de la réadaptation professionnelle.

Les UGECAM constituent le premier réseau non lucratif d'établissements sanitaires et médico-sociaux. Ils constituent une pièce centrale dans le paysage national et une richesse pour l'Assurance Maladie, qui nous oblige d'autant plus à l'exemplarité.

Nos établissements doivent s'inscrire dans l'offre sur les territoires de santé, mettre leur expertise au service de la réponse aux nouveaux besoins de santé, travailler sur l'amélioration des parcours des patients en complémentarité avec les autres opérateurs et l'ensemble des acteurs du système de soins.

Dans les prochaines années, nous devons consolider encore la qualité des services que nous proposons en veillant à la qualité de nos pratiques, aussi bien en matière de bientraitance et d'innovations que de gestion efficiente de nos établissements.

Les 13 500 salariés qui exercent leurs métiers au sein de ces établissements peuvent être fiers de cette appartenance à ce grand service public.

ÉDITO

DR MICHELLE CARZON
DIRECTRICE GÉNÉRALE DU GROUPE UGECAM

UN ENGAGEMENT PARTAGÉ

Tout au long de ces années, nos établissements sanitaires et médico-sociaux, établissements de l'Assurance Maladie, ont su adapter leurs offres de soins et leurs modes de prise en charge aux évolutions démographiques, économiques, sociales et technologiques. Notre ambition pour demain est de continuer à incarner et à faire vivre les valeurs de l'Assurance Maladie, plus que jamais d'actualité : solidarité et égalité d'accès aux soins. Ces valeurs inspirent notre action qui repose au quotidien sur la mobilisation des compétences de tous nos collaborateurs. C'est pourquoi nous avons choisi d'articuler le projet de GROUPE UGECAM avec le projet d'entreprise de l'Assurance Maladie.

POURQUOI UN PROJET DE GROUPE UGECAM ?

Fil conducteur des actions à mener, le projet du GROUPE UGECAM 2014-2017 porte l'ambition de conforter les UGECAM dans une position d'acteur efficace, responsable et engagé. Le groupe doit renforcer la qualité de service et la prise en charge des personnes accueillies, développer de nouvelles activités et rechercher davantage d'efficacité. Voici les nouveaux défis à relever pour la période 2014-2017.

Le GROUPE UGECAM affirme clairement son engagement et sa responsabilité dans les secteurs sanitaire et médico-social. Il s'agit d'apporter au quotidien la meilleure réponse possible aux besoins de chacun, en prenant en compte l'évolution des modes de prises en charge, des nouveaux besoins et des attentes des personnes accueillies.

J'attends que tous les collaborateurs du groupe contribuent à cette démarche active et que chacun, à son niveau, soit le vecteur au quotidien de ce projet ambitieux.

Je sais pouvoir compter sur vous, pour réussir ensemble.

LE GROUPE UGECAM*, UN OPÉRATEUR NATIONAL MAJEUR

Issu de la création des établissements sanitaires et médico-sociaux en 1945 et de la mise en place des treize unions régionales en 2000, le GROUPE UGECAM est un groupe de l'Assurance Maladie. Constituée en 2009, la direction nationale a été créée pour fédérer les UGECAM en un véritable groupe de dimension nationale et consolider la place de leurs établissements.

Premier opérateur national de santé privé du secteur non lucratif, il est composé de 225 établissements de santé et médico-sociaux en France, compte 14 500 lits et places, emploie 13 500 professionnels et pèse 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires consolidé.

Le GROUPE UGECAM représente 10 % de l'offre nationale de rééducation fonctionnelle, 7 % des soins de suite et 17 % de la réinsertion professionnelle des travailleurs handicapés.

Le GROUPE UGECAM gère 90 structures sanitaires principalement en soins de suite et de réadaptation (SSR), en médecine et en soins de longue durée, voire en psychiatrie. Il gère également 135 établissements médico-sociaux dédiés aux enfants, adultes et personnes âgées en situation de handicap ainsi que des centres de réadaptation professionnelle.

La direction nationale est basée au siège de la Caisse nationale de l'Assurance Maladie des travailleurs salariés (CNAMTS) à Paris. Elle pilote les 13 UGECAM en régions et assure la coordination et l'animation du réseau.

*UGECAM, Unions pour la gestion des établissements des caisses de l'Assurance Maladie

LES MISSIONS PRINCIPALES DU GROUPE UGECAM

- **SOIGNER, RÉÉDUIQUER** : Les domaines principaux d'intervention concernent les personnes en perte d'autonomie ou en situation de handicap, quel que soit leur âge.
 - **RÉINSÉRER** : Pour les personnes isolées par le handicap ou la maladie, le GROUPE UGECAM développe des programmes de réinsertion dans la vie ordinaire, dont la réinsertion professionnelle.
 - **ACCOMPAGNER AU QUOTIDIEN** : Le GROUPE UGECAM accompagne toutes les personnes âgées dépendantes et les personnes en situation de handicap lourd (physique et mental) dans leur quotidien, pour les actes essentiels de la vie courante.
-

LES VALEURS DU GROUPE UGECAM

Les principes qui doivent guider les actions au quotidien de l'ensemble des 13 500 collaborateurs du groupe sont :

- le respect de la personne,
- l'engagement individuel,
- l'exigence permanente de qualité,
- la performance dans l'exercice des missions,
- la recherche de l'innovation pour répondre aux besoins.

Les directeurs et managers de proximité doivent, quant à eux, œuvrer à mobiliser les énergies de tous et les talents de chacun, au service de la qualité et de l'efficacité des prises en charge.

UN GROUPE ENGAGÉ

➤ UNE MISSION DE SERVICE PUBLIC

Le GROUPE UGECAM assure une mission de service public bâtie sur les valeurs fondatrices de l'Assurance Maladie.

➤ UN ACCÈS AUX SOINS OUVERT À TOUS, SANS DISCRIMINATION

Le GROUPE UGECAM prend en charge des patients, sans considération sociale, familiale, financière ou religieuse et veille à maintenir l'égalité d'accès à tous.

➤ DES SOINS CONVENTIONNÉS

Les soins sont pratiqués sans dépassement d'honoraires.

➤ UNE PRISE EN CHARGE PERSONNALISÉE

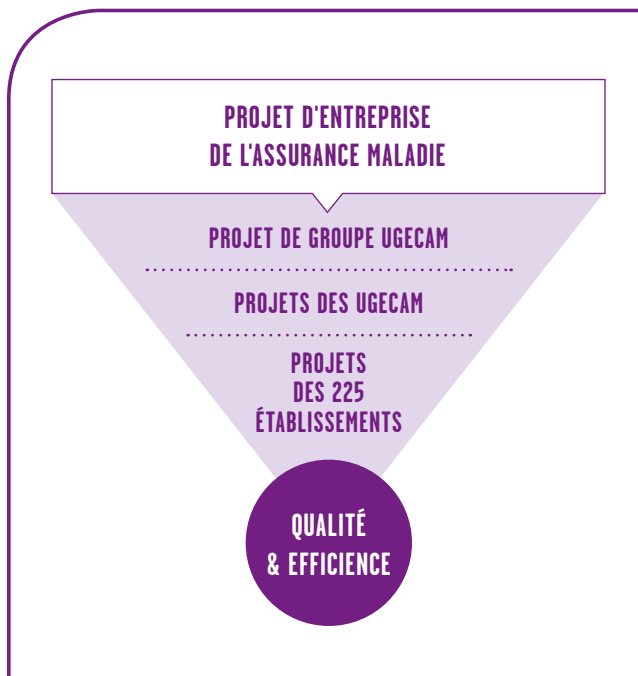
Le GROUPE UGECAM axe son développement sur la prise en charge de la personne dans sa globalité. Grâce à la mise en commun des compétences des professionnels de santé, de l'action sociale, tous les aspects qui participent à la réinsertion sont pris en compte (médicaux, familiaux, financiers, professionnels...).

Ainsi par les compétences de ses équipes pluridisciplinaires, par ses expertises reconnues et la prise en charge globale des personnes accueillies, le GROUPE UGECAM propose des parcours de soins coordonnés, adapte son offre pour répondre aux nouveaux besoins et s'investit dans les domaines les plus spécialisés.

PROJET DE GROUPE

Ce projet de groupe doit être une feuille de route pour l'ensemble des collaborateurs des directions jusqu'aux intervenants de terrain dans nos établissements. Chacun doit pouvoir se reconnaître dans ce document, en comprendre les objectifs et s'en inspirer pour son action au quotidien.

Elaboré en 2014, il est inspiré d'une réflexion conjointe des onze directeurs d'UGECAM et de la direction nationale du GROUPE UGECAM. Issu des orientations stratégiques de l'Assurance Maladie 2014-2017 (Convention d'Objectifs et de Gestion), le projet de GROUPE UGECAM s'appuie sur des orientations communes sur les domaines des ressources humaines, du système d'information, de l'immobilier et de la communication.

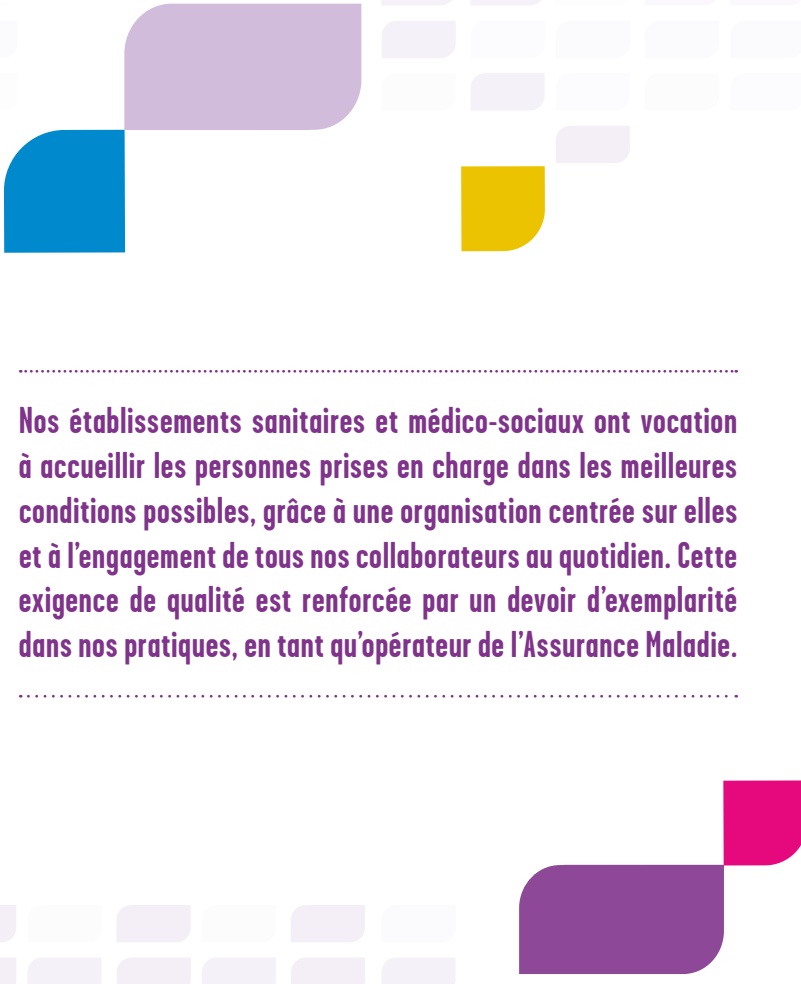




AMBITION 1

.....

GARANTIR AUX PERSONNES ACCUEILLIES
UNE PRISE EN CHARGE ET UN SERVICE DE QUALITÉ



.....

Nos établissements sanitaires et médico-sociaux ont vocation à accueillir les personnes prises en charge dans les meilleures conditions possibles, grâce à une organisation centrée sur elles et à l'engagement de tous nos collaborateurs au quotidien. Cette exigence de qualité est renforcée par un devoir d'exemplarité dans nos pratiques, en tant qu'opérateur de l'Assurance Maladie.

.....

1.1

RENFORCER LA QUALITÉ DES PRISES EN CHARGE DANS NOS ÉTABLISSEMENTS

Au-delà des obligations légales concernant la conformité, la certification HAS ainsi que l'évaluation interne et externe, les UGECAM feront de la qualité, une démarche continue ainsi

qu'un engagement collectif et individuel, avec des impacts sur la gestion du patrimoine et les pratiques professionnelles.

OBJECTIFS ET ACTIONS DANS NOS ÉTABLISSEMENTS SANITAIRES



Respecter les obligations de conformité dans nos établissements en soins de suite et de réadaptation

- Réaliser une veille opérationnelle sur le respect permanent des conditions de conformité concernant les effectifs, l'immobilier et l'équipement
- Intégrer un volet immobilier dans chaque projet d'établissement et dans chaque contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens, prenant en compte des obligations de sécurité et anticipant les évolutions de l'offre

CONFORMITÉ UNE DÉMARCHÉ CONTINUE D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ

Pilotée par les agences régionales de santé (ARS), la démarche de conformité est une procédure réglementaire visant à vérifier la conformité du fonctionnement des établissements de soins de suite et de réadaptation (SSR) à leurs obligations définies par le décret 2008 relatif aux SSR*. Ce décret définit notamment les obligations par spécialité, en termes de qualification du personnel et d'équipements spécialisés. Organisées à l'initiative des agences régionales de santé, ces visites de conformité peuvent être réalisées à tout moment ou *a minima*, lors du renouvellement des autorisations (tous les cinq ans). Des non-conformités peuvent également être prononcées et peuvent aboutir au retrait de l'autorisation d'exercice de l'établissement concerné par l'agence régionale de santé.

*Décret du 17 avril 2008 relatif aux conditions d'implantation et aux conditions techniques de fonctionnement des SSR



Améliorer la qualité des prestations délivrées par les établissements sanitaires

- Augmenter progressivement entre 2014 et 2017, le nombre d'établissements classés A jusqu'à obtenir en 2017, 100 % de nos établissements « certifiés sans réserve »
- Obtenir un résultat de 100 % de nos établissements classés A dans le « management de la prise en charge médicamenteuse du patient »
- Obtenir un résultat de 100 % des établissements classés A dans la « gestion du dossier patient »

CERTIFICATION UNE PROCÉDURE D'ÉVALUATION EXTERNE

Effectuée par des professionnels mandatés par la Haute Autorité de santé (HAS), cette procédure d'évaluation externe permet de comprendre et d'évaluer le fonctionnement global d'un établissement selon plusieurs critères :

- **Management** : stratégie, gouvernance, qualité de vie, management de la qualité et des risques, gestion du risque infectieux...
- **Prise en charge des personnes accueillies** : droits des patients, parcours, prise en charge de la douleur, patients en fin de vie...
- **Gestion des fonctions supports** : ressources humaines, ressources financières, systèmes d'information, communication...

Les établissements sont ensuite classés en différentes catégories. Les résultats de certification sont publiés et consultables sur le site de la Haute Autorité de santé.

FOCUS

LA BIENTRAITANCE, UN CONCEPT-SOCLE DANS LES UGECAM

“La bientraitance regroupe des valeurs que partagent tous les personnels de nos établissements : l'accès à l'autonomie, la sécurité, le respect, la dignité, l'équité, la tolérance, le partage, la communication... Il s'agit là d'un véritable tuteur, d'un concept-socle*, qui met la personne accueillie au centre d'un dispositif où le soin est aussi important que le prendre soin. Pour que cette réflexion sur la bientraitance soit concrète et efficace, nos professionnels ont besoin d'outils comme le médecin a besoin de son stéthoscope. Ainsi, pour assurer la sécurité et avoir toutes les garanties d'un traitement de qualité auprès des personnes accueillies, les services Enfance de nos établissements médico-sociaux du Var renforcent les mesures préventives et le signalement d'évènements malveillants tout en cherchant à développer la bientraitance dans la prise en charge. Des actions concrètes sont été menées quotidiennement : auto-évaluation des personnels, formations professionnelles, analyse des pratiques... C'est dans cette dynamique que l'ensemble de nos établissements devra s'inscrire, toujours dans le même but : être à l'écoute des besoins de la personne accueillie et de sa famille.”

Dr Alameda, médecin coordonnateur dans les services du secteur enfance des établissements médico-sociaux du Var, UGECAM Provence-Alpes-Côte-d'Azur, Corse
 *concept-socle : terme utilisé par l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (Anesm)

**OBJECTIFS ET ACTIONS
 DANS NOS ÉTABLISSEMENTS MÉDICO-SOCIAUX**



Améliorer la qualité des prestations

- Mettre en œuvre une démarche d'amélioration de la qualité dans l'ensemble de nos établissements et structures
- Renforcer l'accès aux soins des personnes handicapées accueillies dans nos établissements médico-sociaux et leur permettre d'accéder à tous les types de soins dont elles ont besoin (soins gynécologiques, ophtalmologiques, dentaires...)
- Adapter les supports de communication selon le profil de la personne accueillie
- Mieux intégrer le Conseil de la vie sociale dans le fonctionnement de nos établissements



**ÉVALUATION PHOTOGRAPHIE
 DE L'ÉTABLISSEMENT**

L'évaluation interne est un état des lieux précis d'un établissement qui permet d'aboutir à un plan d'actions détaillé. À la différence de la certification dans le domaine sanitaire, il n'existe pas de référentiel prédéfini pour les activités médico-sociales. Cette démarche relève donc d'une dynamique propre à chaque établissement. Selon les points d'amélioration repérés dans cette auto-évaluation (accueil, prise en charge, qualité de vie dans l'établissement...), un organisme agréé par l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (Anesm) vérifie ensuite la conformité des informations, les procédures enclenchées et valide ou non, cet état des lieux dans le cadre d'une évaluation externe.

100% EN 2015
DE RÉALISATION
 des évaluations externes

1.2

ADAPTER LES STRUCTURES AUX NOUVEAUX BESOINS DE LA POPULATION NOTAMMENT DANS UNE LOGIQUE DE PARCOURS

Face aux évolutions des prises en charges thérapeutiques et des besoins constants des populations, nos établissements sanitaires et médico-sociaux s'interrogent régulièrement sur leurs pratiques et font évoluer leurs offres. La Stratégie nationale de santé vise aujourd'hui à promouvoir des parcours de soins

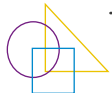
structurés et efficaces. La « logique de parcours » de soins et de vie vise à organiser des actions coordonnées tout au long de la prise en charge de la personne. En tant qu'acteur présent sur les champs médico-social et sanitaire, le GROUPE UGECAM s'engagera résolument dans la structuration de ce parcours.

OBJECTIFS ET ACTIONS



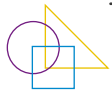
Développer une offre répondant aux priorités de santé publique

- Développer les prises en charge spécialisées en neurologie, en particulier les filières de prise en charge des personnes après un accident vasculaire cérébral et dans le champ des maladies neurodégénératives (Parkinson, Alzheimer, sclérose en plaques)
- Favoriser l'inclusion scolaire et l'emploi des personnes accueillies
- Favoriser la reconnaissance de nos expertises dans la prise en charge et l'accompagnement des personnes atteintes d'autisme et développer de nouvelles offres d'accompagnement
- Mettre en œuvre dans tous nos établissements, les recommandations de la Haute Autorité de santé (HAS) et de l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (Anesm) de mars 2012 sur les modalités de prise en charge de l'autisme



Renforcer les coopérations opérationnelles avec les partenaires locaux amont et aval, dans les établissements sanitaires

- Offrir une palette de prestations diversifiées et adaptées aux modes de prise en charge (hospitalisation de jour, consultation externe, éducation thérapeutique...)
- Valoriser le positionnement stratégique du secteur des soins de suite et de réadaptation comme un pivot des soins de rééducation spécialisée sur le territoire, en articulation avec les soins de proximité
- Mettre à disposition des médecins traitants l'expertise de réadaptation de nos établissements



Renforcer les coopérations opérationnelles avec les partenaires locaux amont et aval, dans les établissements médico-sociaux

- Offrir une palette de prestations diversifiées avec des prises en charge « hors les murs », séquentielles, temporaires
- Améliorer l'offre de soins spécialisés des personnes accueillies notamment pour les soins dentaires, ophtalmologiques ou gynécologiques
- Développer les partenariats avec les écoles et les entreprises afin de favoriser l'inclusion sociale des personnes accueillies

EN 2017

6%

D'AUGMENTATION

du nombre de journées réalisées en hospitalisation de jour

FOCUS DES STRUCTURES D'ACCUEIL ADAPTÉES AUX CÉRÉBRO-LÉSÉS

Problème de santé publique aux impacts socio-économiques considérables, le traumatisme crânien est une lésion cérébrale d'origine traumatique dont la principale cause reste les accidents de la vie publique et les lésions cérébrales acquises (accidents vasculaires cérébraux, tumeurs...). Les conséquences liées à ces traumatismes sont principalement associées à des troubles cognitifs ou comportementaux et relèvent donc d'un handicap invisible. La prise en charge que proposent nos établissements est globale et s'intègre dans une démarche intégrée de soins, de rééducation, de réadaptation et de réinsertion. Organisée en filière, elle relève de spécialités et de modalités de prise en charge successives et souvent à vie. Chacune de nos structures d'accueil est adaptée aux spécificités et à la sévérité du handicap. Nos établissements sanitaires (soins de suite et de réadaptation) et nos établissements médico-sociaux (unités d'évaluation, de réentraînement et d'orientation sociale et professionnelle), nos services d'aide par le travail (Esat) et nos centres de réadaptation professionnels (CRP) ont tous, pour objectif, de favoriser l'insertion sociale et professionnelle, totale ou partielle.



Participer à des innovations, notamment celles portées par les pouvoirs publics

- Promouvoir les équipements innovants de rééducation et réadaptation
- Développer les programmes de recherche avec les centres hospitaliers universitaires
- Participer aux démarches d'expérimentations Paerpa (personne âgée en risque de perte d'autonomie) dans les territoires cibles
- Participer à l'expérimentation de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA) sur le fonctionnement en instituts éducatifs, thérapeutiques et pédagogiques (Itep)

ZOOM

Dans le cadre du troisième Plan Autisme (2013-2017), l'UGECAM Bourgogne-Franche Comté a ouvert une plateforme régionale de services dédiée aux enfants atteints d'autisme et de troubles envahissants du développement. Cette plateforme propose aux enfants et adolescents de 18 mois à 20 ans des actions conjointes d'un service d'éducation spécialisée et de soins à domicile, d'un service d'aide et d'accompagnement à domicile et d'une association spécialisée. L'objectif est de proposer des prestations favorisant l'acquisition de l'autonomie et de l'intégration scolaire et professionnelle et des actions de soutien auprès des familles, aussi bien dans le lieu de vie ordinaire qu'en milieu scolaire ou d'apprentissage.



Mettre au service de l'Assurance Maladie, l'expertise des UGECAM

- Concevoir et expérimenter un dispositif autour d'un programme de retour à domicile post-SSR (Prado post-SSR)
- Participer à l'expérimentation sur la gestion de cas d'accidents du travail complexes en exploitant l'expertise de nos établissements sanitaires et des structures de réinsertion professionnelles
- Participer aux programmes de prévention de désinsertion professionnelle (PDP)
- Mobiliser le programme Parthage* pour renforcer le recrutement des travailleurs handicapés au sein des organismes de Sécurité sociale

*Parthage, programme d'accompagnement et de recrutement de travailleurs handicapés pour l'accès généralisé à l'emploi

“ A l'IURC de Strasbourg, nous avons développé des prises en charge en hospitalisation de jour sur l'ensemble de nos spécialités autorisées. Ces modalités de prise en charge représentent déjà 42 % de notre activité. Cette évolution, qui constitue un axe majeur du projet de reconstruction de l'établissement sera encore renforcée dans la future structure qui devrait compter jusqu'à 128 places d'hospitalisation de jour.”

Patricia Imbs, directrice de l'Institut universitaire de réadaptation Clémenceau (IURC), UGECAM Alsace

1.3

RÉALISER LE PROJET GROUPE ENSEMBLE

Le GROUPE UGECAM a la volonté de garantir une prise en charge et un service de qualité aux personnes accueillies dans ses établissements. Pour répondre à cet enjeu, le GROUPE UGECAM s'engage à accompagner la professionnalisation des personnels au regard de l'évolution des modalités de prise en charge des patients et des personnes accueillies. Les UGECAM mettront en œuvre des plans d'actions issus du schéma directeur des ressources humaines 2015-2018 (SDRH). Des offres de formation adaptées seront déployées pour les personnels, en particulier sur des thématiques prioritaires (neurologie, bientraitance, autisme...).

Pour renforcer l'efficacité collective, le GROUPE UGECAM veille à développer le partage des compétences et la transmission des savoirs dans le cadre du développement des contrats de génération et des emplois d'avenir. Certaines expertises pourront être aussi partagées entre les UGECAM et la direction nationale du GROUPE UGECAM.

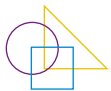
Par ailleurs, le GROUPE UGECAM en tant qu'employeur responsable, s'attache à répondre à trois enjeux : l'emploi des travailleurs handicapés, la prévention des risques professionnels et une démarche de développement durable.

OBJECTIFS ET ACTIONS



Définir des offres de formation adaptées pour l'ensemble du personnel

- Accompagner nos salariés dans l'évolution de la prise en charge des personnes accueillies (évolution des profils des personnes accueillies, changement de modalités de prises en charge ou de techniques utilisées)
- Participer à la mise en œuvre du développement professionnel continu
- Organiser des formations spécifiques pour les managers de proximité et pour nos collaborateurs en charge des fonctions supports



Répondre à notre mission d'employeur responsable

- Déployer la charte « Responsabilité sociétale des organisations » de l'Assurance Maladie dans notre réseau UGECAM
- Employer des personnes reconnues travailleurs handicapés
- Mener des actions de développement durable dans les sièges et les établissements

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE UNE PRISE DE CONSCIENCE DE CHAQUE ACTEUR

L'UGECAM de Normandie met en avant un développement responsable auprès de ses personnels, qui respecte l'efficacité économique, l'équité sociale et les problématiques écologiques. Y sont associés des principes tels que la prévention, la solidarité, la gestion économe des énergies... Pour promouvoir l'éco-citoyenneté, des groupes de travail inter-établissements ont été mis en place et réalisent des actions en associant le personnel mais également les personnes accueillies (réalisation d'une « charte énergie », formation à l'éco-conduite, actions de sensibilisation à l'éco-citoyenneté...).

FOCUS AU SERVICE DE NOS AMBITIONS

Pour promouvoir une politique de ressources humaines dynamique et responsable, le groupe se dote pour la période 2015-2018, d'un premier schéma directeur des ressources humaines (SDRH) intégré à celui de l'Assurance Maladie. En capitalisant les différents travaux menés avec le réseau des UGECAM, ce document permettra aux directeurs de définir leur politique des ressources humaines pour accompagner la réalisation des ambitions du groupe, dans le cadre d'orientations partagées.

Avec ce SDRH, le GROUPE UGECAM cherche à :

- répondre à l'adaptation à des changements d'organisation,
- proposer de nouvelles offres de service,
- assurer à chacun de ses collaborateurs, quels que soient son âge, sa qualification, son état de santé, des conditions de travail de qualité.

Le groupe se doit de leur apporter une visibilité sur l'évolution des métiers et de pouvoir valoriser les compétences de chacun. La période 2015-2018 ouvre de nouvelles perspectives d'activité qui doivent se traduire par des opportunités de développement professionnel, une politique de formation ciblée et un dialogue social transparent. Le SDRH doit être un outil opérationnel, une vraie feuille de route pour tous et notamment les managers. C'est là toute son ambition.



Développer les partages de compétences

- Contribuer au déploiement des contrats de génération
- Capitaliser et diffuser les bonnes pratiques
- Détecter et mutualiser les expertises du réseau
- Organiser la transmission des savoirs dans le cadre du développement des contrats d'apprentissage et des validations des acquis de l'expérience (VAE)

POURQUOI UN SDRH ?

“ Notre groupe, fort de ses 13 500 collaborateurs va devoir, dans un contexte contraint, adapter ses modes de prise en charge. Les conséquences doivent être anticipées afin de pouvoir offrir les formations nécessaires à l'évolution de la professionnalisation de nos salariés. Il faut pour cela disposer d'un cadre d'action partagé. C'est là, tout l'enjeu de ce schéma directeur des ressources humaines.”

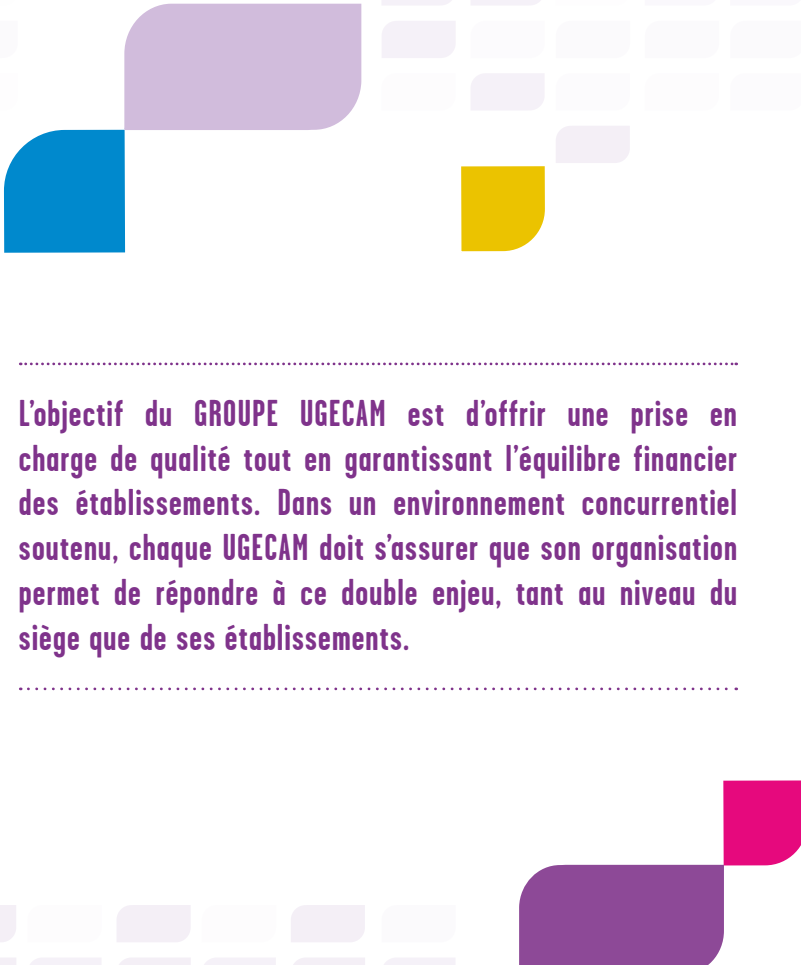
Michelle Carzon, directrice générale du GROUPE UGECAM





AMBITION 2

RENFORCER L'EFFICIENCE DES UGECAM



L'objectif du GROUPE UGECAM est d'offrir une prise en charge de qualité tout en garantissant l'équilibre financier des établissements. Dans un environnement concurrentiel soutenu, chaque UGECAM doit s'assurer que son organisation permet de répondre à ce double enjeu, tant au niveau du siège que de ses établissements.

2.1

ASSURER L'ÉQUILIBRE ÉCONOMIQUE DE CHAQUE UGECAM

L'équilibre économique de nos établissements est essentiel à leur pérennité. Chaque année, il sera mesuré sur la base de la marge brute d'exploitation. Celle-ci doit être positive car

elle reflète la capacité d'autofinancement de l'établissement. Assurer l'équilibre économique de chaque UGECAM et de chaque établissement constitue la responsabilité de tous.

OBJECTIFS ET ACTIONS



Dynamiser nos recettes

- Développer de nouvelles offres dans nos établissements sanitaires (neurologie, accident vasculaire cérébral, soins palliatifs, oncologie...) et médico-sociaux (autisme, personnes handicapées vieillissantes...)
- Valoriser financièrement l'activité de consultation externe de nos établissements de soins de suite et de réadaptation
- Développer les partenariats de nos centres de réadaptation professionnelle avec les entreprises

MARGE BRUTE COMMENT SE CALCULE-T-ELLE ?

ENSEMBLE DES RECETTES
(dotations tutelles, chambres particulières...)

ENSEMBLE DES CHARGES D'EXPLOITATION
hors amortissements et provisions
(charges de personnel, achats...)

MARGE BRUTE D'EXPLOITATION



Maîtriser nos charges

- Mutualiser certains achats (par exemple : énergie, médicaments...)
- Revisiter les organisations de prise en charge en mettant les personnes accueillies au cœur des préoccupations dans nos établissements
- S'assurer du juste équilibre des effectifs pour accompagner l'évolution des prises en charge
- Optimiser la conception architecturale des nouveaux établissements et des rénovations afin de maîtriser le niveau des dotations d'amortissement et les charges de remboursement des établissements

FUNCTIONNALITÉ, EFFICACITÉ ET MODULARITÉ

Le dimensionnement des établissements SSR doit tenir compte des éléments suivants :

- L'activité médicale réalisée (lourdeur des pathologies et surveillance à apporter aux patients)
- Les conséquences sur les charges de fonctionnement
- L'adaptabilité des modalités de prises en charge

FOCUS

LA CERTIFICATION DES COMPTES, UN DES LEVIERS DE LA DÉMARCHE QUALITÉ DES UGECAM

Depuis la loi HPST* de 2009, tous les établissements de santé ont pour obligation de certifier leurs comptes dès l'exercice 2014. Au-delà de l'aspect strictement administratif et réglementaire, la certification des comptes s'inscrit dans une démarche qualité. Les UGECAM vont se soumettre d'ici 2017, à l'exercice de certification de leurs comptes, pour l'ensemble de leur champ d'activité, incluant l'activité médico-sociale. La fiabilisation et la certification des comptes apportent une garantie de sincérité et de régularité des comptes, gage de transparence sur la situation économique et financière de nos établissements.

*loi HPST : loi n°2009-879 du 21 juillet 2009 portant sur les réformes de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires



Maîtriser nos risques financiers

- Soumettre l'ensemble des comptes des UGECAM à la certification
- Élargir la démarche de contrôle interne à l'ensemble des fonctions supports (ressources humaines, systèmes d'information...)
- Achever l'inventaire du patrimoine immobilier et sa valorisation

CONTRÔLE INTERNE

Pour s'assurer d'une maîtrise raisonnable des risques financiers, un dispositif de contrôle interne sera renforcé, s'appuyant sur système d'évaluation, appelé « audit de processus ». Ce dispositif s'inscrit dans la démarche de certification des comptes et permet de s'assurer de la pertinence du dispositif. Sur la base des travaux déjà engagés, la démarche de contrôle interne devra se déployer sur l'ensemble des risques identifiés.



Renforcer nos outils de pilotage

- Faire du contrôle de gestion un outil de pilotage partagé (direction nationale, UGECAM et établissements)
- Déployer la comptabilité analytique à l'ensemble de nos établissements sanitaires
- Participer à la réflexion autour de la comptabilité analytique dans le secteur médico-social

“ Pour que chacun soit concerné, nous avons associé pour chaque processus, tous les acteurs de terrain des établissements et du siège. Ainsi, tous ont proposé, grâce au travail de consolidation et d'harmonisation du responsable de contrôle interne, un plan d'actions global, discuté avec les directions des établissements et validé par le comité de direction. Cette méthodologie nous a permis d'enclencher une réelle dynamique en faveur d'échanges de bonnes pratiques.”

Stéphanie Demaret, agent comptable, UGECAM Languedoc-Roussillon, Midi-Pyrénées

OUTILS DE PILOTAGE

Un pilotage maîtrisé porte sur quatre grands domaines :

- Les finances
- Les activités
- Les ressources humaines
- La qualité

Par exemple : le taux d'occupation, le taux de marge brute, les résultats de la certification HAS...



2.2 AMÉLIORER NOS ORGANISATIONS

Les fonctions supports sont indispensables au bon fonctionnement de nos établissements (Ressources humaines, comptabilité, informatique, communication...).

Elles doivent s'appuyer sur des personnels formés, experts dans leurs domaines. Il est donc nécessaire de les centraliser au niveau du siège, de les professionnaliser mais également de

mutualiser les bonnes pratiques entre UGECAM (informatique, ressources humaines...), voire au niveau national (pour certains types d'achat comme l'énergie). Des actions seront menées dans ce sens, notamment dans le cadre du schéma directeur des ressources humaines (SDRH) et du schéma directeur des systèmes d'information (SDSI).

OBJECTIFS ET ACTIONS



Améliorer nos organisations, au niveau des sièges des UGECAM

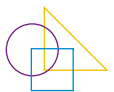
- Centraliser certaines fonctions comme les ressources humaines, l'informatique, les achats...
- S'appuyer sur des outils communs du système d'information des ressources humaines (GRH, Alinea*, Aliform**...)
- S'appuyer sur un système financier et comptable rénové (GEF)

*Alinea : logiciel de saisie des entretiens d'évaluation

**Aliform : logiciel de saisie des demandes de formation

2^e POSTE DE DÉPENSES

Les achats représentent le deuxième poste de dépenses des établissements. Ce processus doit être professionnalisé par le biais de la formation de nos collaborateurs.



Améliorer nos organisations, au niveau des établissements

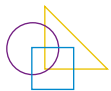
- Adapter nos organisations de travail aux modes de prise en charge (hospitalisation de jour, prise en charge hors les murs...)
- Optimiser l'utilisation des plateaux techniques au bénéfice du patient
- S'engager vers une convergence des logiciels métier (sanitaire et médico-social)





LE GROUPE UGECAM, UNE ENTREPRISE CONNECTÉE

Lancé en 2013, le site Internet du GROUPE UGECAM a été créé pour renforcer sa visibilité auprès du grand public. Réalisé sous forme de portail, le site national est enrichi de 13 sites régionaux. Avec des photos, les actualités des établissements et un moteur de recherche dynamique, cette vitrine présente l'offre de soins, les services et les valeurs des établissements sanitaires et médico-sociaux de l'Assurance Maladie. Si l'on y trouve bien-sûr les dernières actualités, les ressources humaines ou encore les marchés publics, ce site multiplie les passerelles entre tous ces contenus. Le site présente également les établissements, avec leurs missions, les prises en charge et le détail de leurs plateaux techniques. Par ailleurs, dans une optique de dynamique commune, le GROUPE UGECAM s'intègre à la refonte du portail de l'Intranet de l'Assurance Maladie. Outil essentiel de circulation de l'information dans le réseau, cet Intranet novateur et participatif disposera de fonctionnalités collaboratives et d'espaces dédiés. Le déploiement sera progressif jusqu'à fin 2015 et planifié selon les spécificités et contraintes techniques des UGECAM. Cet outil groupe permettra de mieux partager les informations, communiquer, collaborer et dynamiser l'activité de nos établissements au quotidien au sein du réseau de l'Assurance Maladie. Rendez-vous sur www.groupe-ugecam.fr.



Renforcer notre efficience par un schéma directeur du système d'information adapté

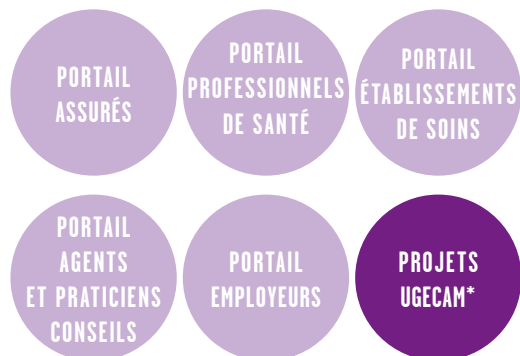
- Actualiser et adapter le schéma directeur du système d'information à nos objectifs et s'intégrer dans l'architecture technique de l'Assurance Maladie
- Déployer le logiciel de paie GRH dans les UGECAM, ainsi que Alinea et Aliform
- Déployer des postes de travail conformes aux normes de sécurité de l'Assurance Maladie et s'appuyer sur un même socle technique (antivirus, plateforme logicielle...)

“ Dans la droite ligne de la convention d'objectifs et de gestion (COG Maladie) signée le 6 août 2014, le schéma directeur des systèmes d'information 2014 (SDSI) s'inscrit dans la dynamique de renforcement des outils de pilotage au service de la performance des UGECAM. Ainsi, dans une logique de convergence des moyens de l'ensemble des organismes du réseau de l'Assurance Maladie, le SDSI porte des projets informatiques couvrant les fonctions supports ouverts aux UGECAM (intégration au sein du SI-RH, Gestion Financière ...).”

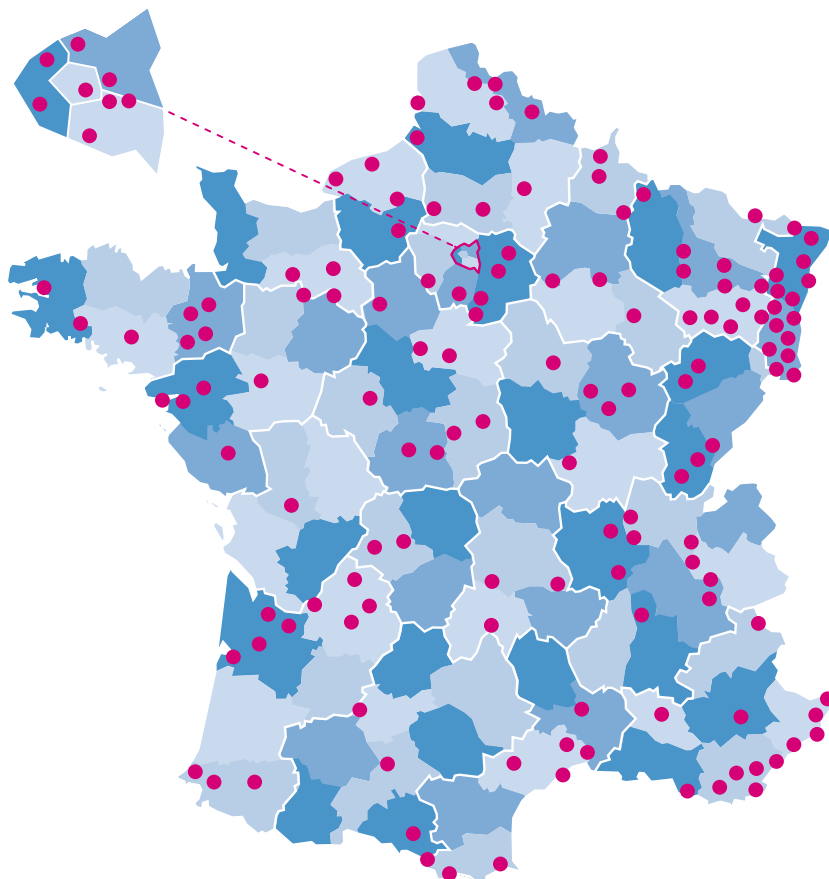
Yves Buey, Directeur délégué des systèmes d'information, Cnamts

PROJETS PRIORITAIRES

SYSTÈMES D'INFORMATION DE L'ASSURANCE MALADIE



*Les projets SI UGECAM (logiciel de gestion des ressources humaines; logiciel financier, hébergement...) constituent pour les prochaines années une priorité pour l'Assurance Maladie.



AQUITAINE

Les Bureaux du Lac
3 rue T.-Blanc
Bâtiment K
33049 BORDEAUX CEDEX

ALSACE

10b avenue A.-Baumann
BP 70104
67403 ILLKIRCH CEDEX

**AUVERGNE / LIMOUSIN /
POITOU-CHARENTES**

8 rue de Limoges
87430 VERNEUIL-SUR-VIENNE

BOURGOGNE / FRANCHE-COMTÉ

3, rue Georges-Bourgoin
CS 100 21
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

ÎLE-DE-FRANCE

12 villa de l'Oursine, rue Cabanis
75014 PARIS

LANGUEDOC-ROUSSILLON / MIDI-PYRÉNÉES

515 avenue Georges-Frêche
34170 CASTELNAU-LE-LEZ

NORD-EST

1 rue de Vivarais
54519 VANDEOEUVRE LES NANCY CEDEX

NORD / PAS-DE-CALAIS / PICARDIE

22 bis rue de Turenne
59043 LILLE CEDEX

NORMANDIE

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

**PROVENCE / ALPES /
CÔTE-D'AZUR / CORSE**

344 boulevard Michelet
BP 84
13406 MARSEILLE CEDEX 09

RHÔNE-ALPES

133 route de Saint-Cyr
BP 62
69370 SAINT-DIDIER-AU-MONT-D'OR



CAISSE NATIONALE ASSURANCE MALADIE DES TRAVAILLEURS SALARIÉS

50, avenue du Professeur André Lémierre – 75986 PARIS Cedex 20

T. 01 72 60 10 00